DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2025

incluant le Rapport financier annuel



Lagardère

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

incluant le Rapport financier annuel

Exercice 2025

Lagardère SA

Société anonyme au capital de 864 399 450,80 €

Siège social : 4, rue de Presbourg à Paris 16e (75) - France

320 366 446 RCS Paris

Téléphone : +33 (0)1 40 69 16 00

Adresse Internet : www.lagardere.com

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 27 mars 2026 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et, le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Ce présent document est une reproduction au format PDF de la version officielle du Document d'enregistrement universel établi au format ESEF, déposée auprès de l'AMF le 27 mars 2026 et disponible sur le site Internet de l'AMF (https://www.amf-france.org). Cette reproduction est disponible sur le site Internet de la Société (https://www.lagardere.com).

SOMMAIRE

Message du Président-Directeur Général 5

Lagardère 2025 en bref 6

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 21

1.1 Historique 22
1.2 Organigramme – Liste des filiales importantes – Relations mère-filles 24
1.3 Activités et stratégies RFA 25
1.4 Principaux investissements 41
1.5 Contrats importants RFA 42
1.6 Événements récents (survenus depuis le 1er janvier 2026) 44
1.7 Perspectives d'avenir RFA 44
1.8 Prévisions ou estimations du bénéfice (le cas échéant) 44

2 RAPPORT DE DURABILITÉ RFA 45

2.1 Informations générales 46
2.2 Informations environnementales 65
2.3 Informations sociales 106
2.4 Informations en matière de gouvernance 139
2.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité 146
2.6 Annexes 149

3 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA 159

3.1 Principes généraux de la gouvernance de Lagardère SA 161
3.2 Organes de gouvernance 162
3.3 Informations complémentaires sur les membres du Conseil d'Administration 186
3.4 Les autres instances de gouvernance 189
3.5 Rémunérations et avantages du dirigeant mandataire social exécutif 191
3.6 Rémunérations et avantages des membres du Conseil d'Administration 209
3.7 Opérations conclues avec des apparentés (membres du Conseil d'Administration) 210
3.8 Capital social 212
3.9 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 223
3.10 Annexes 225

4 FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIFS DE CONTRÔLE RFA 237

4.1 Facteurs de risques 238
4.2 Description des procédures de contrôle interne et de gestion des risques 247

5 INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS RFA 255

5.1 Informations patrimoniales et actionnariales 256
5.2 Présentation de la situation financière et des résultats consolidés de Lagardère SA 258
5.3 Comptes consolidés de Lagardère SA au 31 décembre 2025 264
5.4 Présentation des comptes annuels de Lagardère SA 350
5.5 Comptes annuels de Lagardère SA au 31 décembre 2025 354
5.6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 370
5.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 373
5.8 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées 376

6 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 379

6.1 Renseignements généraux concernant l'émetteur 380
6.2 Personnes qui assument la responsabilité des informations contenues dans le Document d'enregistrement universel 380
6.3 Attestation du responsable RFA 380
6.4 Noms et adresses des Commissaires aux Comptes 381
6.5 Documents accessibles au public 381

7 TABLES DE CONCORDANCE 383

7.1 Table de concordance avec le Rapport financier annuel 384
7.2 Table de concordance avec le rapport de gestion 385
7.3 Table de concordance du Document d'enregistrement universel avec l'annexe 1 du Règlement CE 2019/980 388

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Madame, Monsieur,
cher(e) Actionnaire,

L'année 2025 a été marquée par la remarquable progression des résultats financiers de notre Groupe, avec un chiffre d'affaires de 9,4 Mds€ (+4,6 %) et un Résop de 641 M€ (+8 %), ainsi que par la réduction significative de son endettement. Portées par l'ensemble de nos activités, ces performances record illustrent plus que jamais la pertinence de notre stratégie ainsi que notre excellence opérationnelle.

Lagardère Publishing a ainsi maintenu une croissance solide grâce à de multiples succès éditoriaux en France et dans les pays anglo-saxons et à la vitalité de ses activités de fascicules et jeux de société. En outre, la branche a renforcé son leadership mondial en devenant le troisième éditeur aux États-Unis et a consolidé ses positions avec les acquisitions de Ducasse Édition, de la marque Le Routard et de la société hollandaise de distribution de jeux 999 Games.

Pour sa part, le dynamisme de Lagardère Travel Retail ne se dément pas avec le gain d'appels d'offres majeurs sur ses différents segments et de nombreuses inaugurations de points de vente à travers le monde, dont la reprise de l'ensemble des opérations Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas). Cet exercice aura également vu le démarrage de ses activités dans cinq nouveaux pays (Albanie, Cambodge, Cameroun, Rwanda et Turquie).

Enfin, l'ensemble Lagardère Live a poursuivi son redressement en lien avec la progression constante des audiences d'Europe 1, le renforcement de l'offre éditoriale du *Journal du Dimanche* et le développement des licences ELLE, ainsi que l'affluence record observée à l'Arkéa Arena.

En décembre 2025, Louis Hachette Group, la société mère de Lagardère, a défini une stratégie RSE commune à l'ensemble de ses activités, capitalisant sur les engagements historiques de Lagardère et Prisma Media, et portée par la signature « Cultures en mouvement ». Cette stratégie incarne à la fois les métiers du Groupe et la manière de les opérer, et constitue désormais le cadre dans lequel Lagardère poursuit ses engagements en matière de durabilité. C'est tout d'abord faire vivre une culture des talents, en cultivant la diversité, en révélant les compétences et en encourageant l'innovation dans nos équipes. C'est également faire vivre une culture d'impact, en décarbonant nos activités et en veillant aux ressources tout au long de notre chaîne de valeur. C'est aussi faire vivre une culture de confiance, en garantissant des comportements éthiques dans nos relations d'affaires. Et c'est enfin faire vivre une culture d'ouverture, en soutenant la création plurielle et en promouvant l'accès à l'éducation et à la culture au plus grand nombre. Cette stratégie a porté ses fruits en 2025 ainsi que le traduit notamment l'amélioration des notations ESG de Lagardère chez Sustainalytics et EthiFinance.

L'ensemble de ces performances est avant tout le fruit de l'engagement collectif des femmes et des hommes de talent qui œuvrent quotidiennement à la réussite de notre Groupe en France et à l'international. Je tiens tout particulièrement à leur dire ma profonde reconnaissance et à les remercier pour leur investissement sans faille qui, année après année, nous porte vers de nouveaux succès.

Résolument tournés vers l'avenir, nous disposons de tous les atouts pour consolider notre leadership et poursuivre une croissance robuste et durable avec le soutien indéfectible de notre actionnaire de référence et de la famille Bolloré.

Cher(e) Actionnaire, je vous remercie pour votre fidélité.

Arnaud Lagardère
Président-Directeur Général de Lagardère SA

LAGARDÈRE 2025 **EN BREF**

Créé en 1992, Lagardère est un groupe de dimension mondiale présent dans plus de 50 pays, comptant plus 33 000 collaborateurs et ayant dégagé un chiffre d'affaires de 9 353 M€ en 2025.

Le Groupe repose sur deux branches prioritaires :

Lagardère Publishing est le troisième groupe d'édition grand public dans le monde (*Trade* et Éducation) et le numéro un en France. Ses plus de 7 600 collaborateurs participent à la création de plus de 15 000 nouveautés par an et contribuent à leur plus grande diffusion en innovant sur les usages numériques et mobiles de la lecture. Son activité s'étend également à des marchés adjacents au livre tels que les jeux de société et la papeterie haut de gamme.

Lagardère Travel Retail, qui est le troisième opérateur mondial du commerce en zone de transport et le numéro deux mondial dans les aéroports, opère sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration. Ses plus de 24 500 collaborateurs s'appuient sur un réseau international de plus de 4 800 points de vente implantés dans un millier d'aéroports, de gares et stations de métro.

Le périmètre du Groupe comprend également Lagardère Live qui regroupe notamment Lagardère News (*Le Journal du Dimanche*, *Le JDNews*, *Le JDMag* et la licence ELLE), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire, contrôlées par Arnaud Lagardère mais dont le Groupe détient l'intégralité du capital et qu'il consolide dans ses comptes), Lagardère Live Entertainment (gestion de salles de spectacles, production de concerts et de spectacles, accueil et promotion locale) et Lagardère Paris Racing (club de sports).

Le marché de référence du titre Lagardère SA est Euronext Paris.

1945 Après la Libération, création par Marcel Chassagny de la société Matra (Mécanique Aviation TRAction), spécialisée dans le domaine militaire.

1963 Jean-Luc Lagardère est nommé Directeur Général de la société Matra dont les activités se sont diversifiées dans l'aérospatiale et l'automobile.

1974 Jean-Luc Lagardère est nommé Directeur Général d'Europe 1.

1980 Matra acquiert le groupe Hachette spécialisé dans l'édition de livres (Grasset, Fayard, Stock, etc.), la presse (*ELLE*, *Le Journal du Dimanche*, etc.) et la distribution.

1981 L'État prend le contrôle d'Europe 1 et de 51 % du capital de Matra (hors Hachette).

1986 Reprise du contrôle d'Europe 1 par Hachette.

1988 Privatisation de Matra.

1992 Création de Matra Hachette à la suite de la fusion-absorption de Hachette par Matra et de Lagardère Groupe, société faîtière de l'ensemble du Groupe qui adopte le statut juridique de société en commandite par actions.

1996 Absorption de Matra Hachette par Lagardère Groupe qui prend à cette occasion la dénomination de Lagardère SCA.

1999 Création d'Aerospatiale Matra à la suite du rapprochement des activités d'Aerospatiale et de Matra Hautes Technologies.

2000 Création du consortium EADS à la suite de la fusion entre Aerospatiale Matra, CASA et DaimlerChrysler Aerospace.

2003 Décès de Jean-Luc Lagardère et nomination d'Arnaud Lagardère en qualité de Gérant de Lagardère SCA.

2004 Acquisition d'une partie des actifs français et espagnols du groupe d'édition Vivendi Universal Publishing.

2011 Cession des activités de Presse Magazine à l'international.

2013 Le groupe Lagardère cède la totalité de sa participation résiduelle dans EADS.

2015 2025 Développement continu des activités d'édition et de travel retail en France et à l'international.

2020 Finalisation du recentrage stratégique du Groupe sur ses deux branches principales : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

2021 Transformation de Lagardère SCA en société anonyme et mise en place d'une nouvelle gouvernance. Nomination d'Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général.

2022 Offre publique d'achat amicale par Vivendi SE sur Lagardère SA.

2023 Finalisation du rapprochement entre Vivendi SE et Lagardère SA. Autonomisation du pôle radios.

2024 Scission de Vivendi SE. Louis Hachette Group, société cotée sur Euronext Growth, devient le nouvel actionnaire de contrôle de Lagardère SA.

Lagardère

ANAYA

Les Éditions Albert René

infineat explore and taste

Le JDNEWS

1 minute

Discover

inmedio

HEADLINE

Bread & Co

GCP Grand Central Publishing Group

workman

THE GALLERY

hachette AUDIO

Gigamic

Lagardère Publicité News

The Orion Publishing Group

little, brown BOOK GROUP

FIX

NAPA FARMS MARKET

Europe 2 Pop Radio

Editions Grasset

Hatier

Le Livre de Poche

fayard

RELAY

LAROUSSE

aella DUTYFREE The Art of the Gift

ELLE INTERNATIONAL

Europe 1 La Radio Libre

CASINO DE PARIS

Stock

FOLIES BERGÈRE

hachette ÉDUCATION

Le Journal du Dimanche

RFM Le meilleur de la musique

CALMANN LEVY Éditeur depuis 1836

THE PLACE

VINO VOLO

Le JDMAG

HODDER & STOUGHTON

ARKEA ARENA

TRIB'S

hachette LEARNING

Les Productions LP

So coffee

JOHN MURRAY PUBLISHING GROUP

EUTERPE PROMOTION

RELAIS H Place aux envies

tech2go

Bookouture

beercode

marché FOOD LOVERS' PLACE

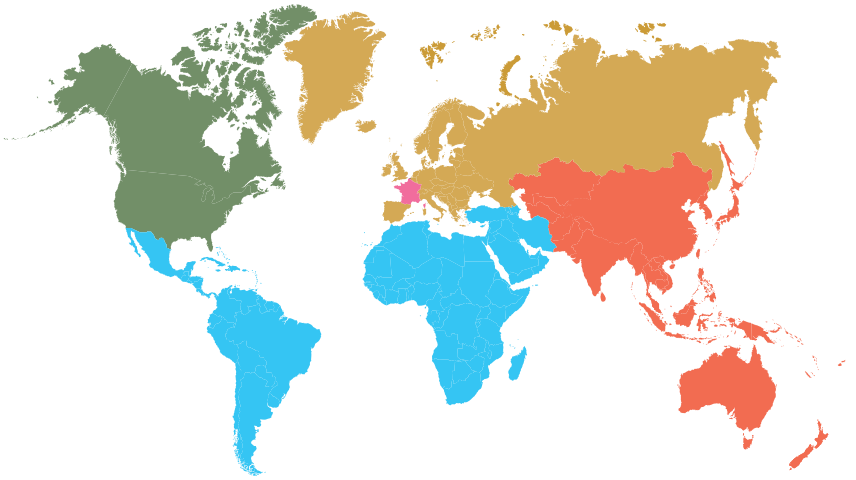
paperblanks

natoo

Lagardère

9 353 M€ Chiffre d'affaires	**641 M€** Résop Groupe	**367 M€** CFAIT (1)
+ de 50 pays Implantation	**542** Filiales consolidées	**+ de 33 000** Collaborateurs

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (2)



- **FRANCE** 21 %
- **EUROPE (HORS FRANCE)** 43 %
- **ÉTATS-UNIS ET CANADA** 26 %
- **ASIE-PACIFIQUE** 5 %
- **AMÉRIQUE LATINE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE** 5 %

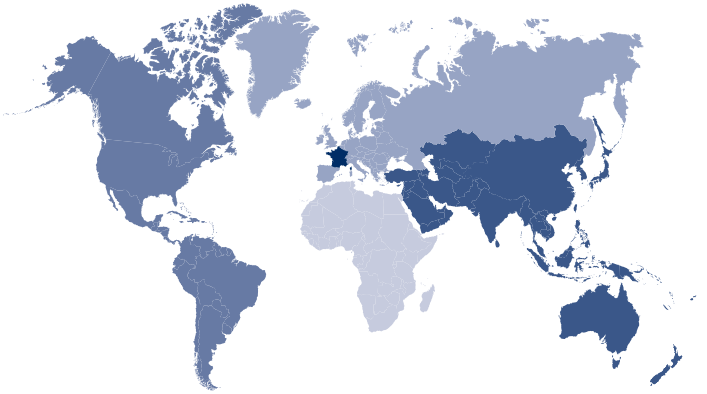
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



Lagardère Publishing — **Lagardère Travel Retail** — **Lagardère Live**

(1) CFAIT : Cash-flow après intérêts et impôts.
(2) Par destination.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



FRANCE

Lagardère Publishing	2 767
Lagardère Travel Retail	1 985
Lagardère Live	899
Total	**5 651**

EUROPE (HORS FRANCE)

Lagardère Publishing	2 662
Lagardère Travel Retail	10 315
Total	**12 977**

CONTINENT AMÉRICAIN

Lagardère Publishing	1 931
Lagardère Travel Retail	9 654
Lagardère Live	27
Total	**11 612**

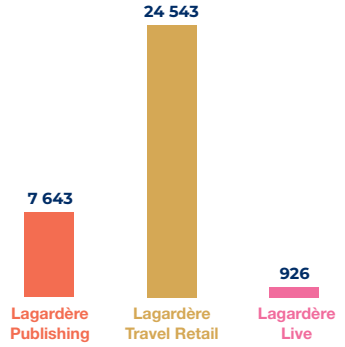
ASIE-OCÉANIE

Lagardère Publishing	192
Lagardère Travel Retail	2 328
Total	**2 520**

AFRIQUE

Lagardère Publishing	91
Lagardère Travel Retail	261
Total	**352**

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ACTIVITÉ



GOUVERNANCE

CONSEIL D'ADMINISTRATION



(1) Hors représentants des salariés.
(2) Selon les critères d'indépendance retenus dans le Code de gouvernement Afep-Medef.

COMITÉ EXÉCUTIF



Arnaud Lagardère
Président-Directeur Général de Lagardère SA et de Hachette Livre



Maxime Saada
Vice-Président du groupe Lagardère



Jean-Christophe Thiery
Président-Directeur Général de Louis Hachette Group et Directeur Général Délégué de Hachette Livre



Grégoire Castaing
Directeur Général Adjoint du groupe Lagardère en charge des Finances



Pauline Hauwel
Secrétaire Générale du groupe Lagardère



Constance Benqué
Présidente de Lagardère News et Directrice Générale de Lagardère Radio



Frédéric Chevalier
Président-Directeur Général de Lagardère Travel Retail

TABLEAU DE BORD DES **ENGAGEMENTS RSE**

Cultures *en mouvement*

INDICATEURS 2025

FAIRE VIVRE UNE CULTURE D'IMPACT

Adapter nos métiers pour décarboner nos activités

-27 % d'émissions de teqCO_2/ETP (scopes 1 et 2, ainsi que scope 3 lié aux déplacements professionnels)

Prendre soin des ressources tout au long de notre chaîne de valeur

99,9 % de papier certifié ou recyclé (édition et médias)

FAIRE VIVRE UNE CULTURE DES TALENTS

Des métiers de la création à nos points de vente, favoriser l'épanouissement des équipes

70 % des salariés couverts par des enquêtes d'engagement

Cultiver la diversité, révéler les compétences et encourager l'innovation

47 % de femmes parmi les top exécutifs

11,8 heures de formation en moyenne par salarié

FAIRE VIVRE UNE CULTURE D'OUVERTURE

Soutenir la création plurielle et toutes les voix qui la portent

385 jeunes créateurs soutenus par la Fondation Jean-Luc Lagardère depuis 1990 (**+13** en 2025)

Promouvoir l'accès à l'éducation et à la culture

29 018 livres audio publiés dans le catalogue de Lagardère Publishing

11 projets financés par la Fondation Hachette pour la lecture en 2025

FAIRE VIVRE UNE CULTURE DE CONFIANCE

Garantir des comportements éthiques dans nos relations d'affaires

90 % des salariés du Groupe formés à la lutte contre la corruption

Déployer des pratiques toujours plus responsables auprès de nos partenaires

91 % de la dépense fournisseurs à risques évaluée



Aux côtés d'acteurs majeurs de la grande distribution en France, Lagardère Travel Retail renforce son engagement auprès de ses fournisseurs grâce à son adhésion à la **plateforme LESS** (Low Emissions Sustainable Sourcing), permettant l'échange de données carbone entre industriels et distributeurs.

Lagardère Live Entertainment obtient le **label Tourisme et Handicap** à l'Arkéa Arena, renforçant ainsi l'accessibilité de ses spectacles.





Lagardère Publishing déploie le programme **Raising Readers** au Royaume-Uni et aux États-Unis afin d'aider les adultes à transmettre le goût de lire aux plus jeunes.

Lagardère Radio rejoint le **label Ecoprod** afin de mieux évaluer l'impact carbone de ses productions publicitaires.

SUSTAINALYTICS

Le risque ESG de Lagardère continue à se réduire et s'établit à **12,87** en 2025 (contre 14,23 en 2024).

EthiFinance

Lagardère obtient le score **70/100,** en amélioration de 14 points par rapport à l'année précédente.

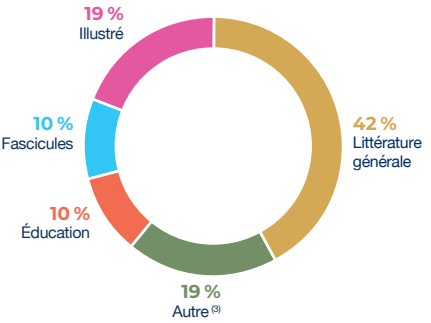
Lagardère PUBLISHING

- **3e** groupe mondial d'édition grand public
- **1er** groupe d'édition en France, **2e** au Royaume-Uni, **3e** aux États-Unis et en Espagne
- **1er** éditeur ex æquo de fascicules dans le monde
- **2e** sur la papeterie haut de gamme dans le monde et les jeux de société en France

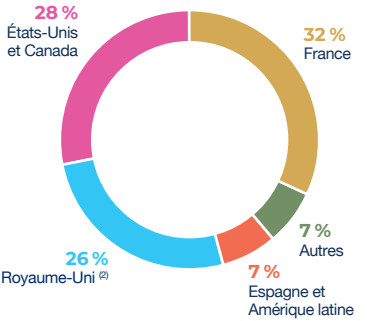
Chiffre d'affaires	Résop	Collaborateurs
3 001 M€	**312 M€**	**7 643**

+ de 200 marques d'édition	**154 000** titres au format numérique	**+ de 15 000** nouveautés

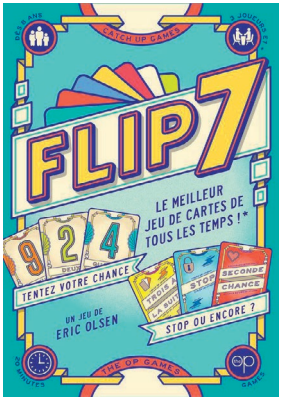
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



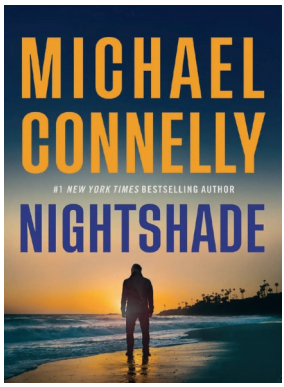
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (1)



(1) Par destination.
(2) Comprend également l'Irlande, l'Inde, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.
(3) Incluant les Jeux de société.


DÈS 8 ANS
CATCH UP GAMES
3 JOUEURS ET +
FLIP 7
LE MEILLEUR JEU DE CARTES DE TOUS LES TEMPS !*
9 2 4
TENTEZ VOTRE CHANCE
UN JEU DE ERIC OLSEN
STOP OU ENCORE ?
THE OP GAMES
20 MINUTES

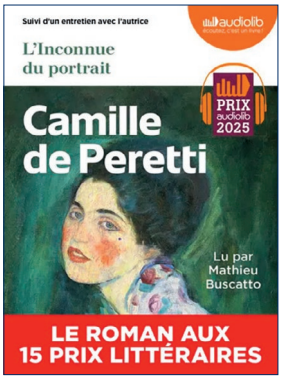

CocoWyo
MA BULLE COSY
COLORIAGES MIGNONS ET COCOONING


MICHAEL CONNELLY
#1 NEW YORK TIMES BESTSELLING AUTHOR
NIGHTSHADE

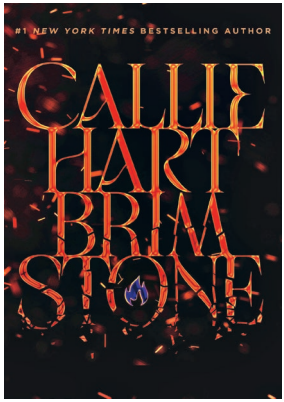

THE THRILLING SEQUEL TO THE NUMBER ONE GLOBAL BESTSELLING PHENOMENON FOURTH WING
BURN. IT. DOWN.
IRON FLAME
REBECCA YARROS
THE EMPYREAN SERIES


ANDRZEJ SAPKOWSKI
THE WITCHER
LE SORCELEUR
LA CROISÉE DES CORBEAUX
BRAGELONNE


LE GUIDE HACHETTE
DES VINS
2026
WWW.HACHETTE-VINS.COM
8000 VINS SÉLECTIONNÉS
35000 VINS DÉGUSTÉS
LE GUIDE DE RÉFÉRENCE DEPUIS PLUS DE 40 ANS


Suivi d'un entretien avec l'autrice
audiolib
L'Inconnue du portrait
PRIX audiolib 2025
Camille de Peretti
Lu par Mathieu Buscatto
LE ROMAN AUX 15 PRIX LITTÉRAIRES


LA AUTORA BESTSELLER MUNDIAL
ALI HAZELWOOD
UN AMOR DE VERANO COMPLICADO
COLTRA LUZ


#1 NEW YORK TIMES BESTSELLING AUTHOR
CALLIE HART BRIMSTONE

Lagardère TRAVEL RETAIL

- **3e** opérateur mondial en Travel Retail
- **2e** opérateur mondial en Travel Retail dans les aéroports
- **1er** opérateur mondial en Travel Essentials
- **1er** opérateur de Travel Retail en France
- **1er** opérateur européen en Mode en Travel Retail
- **4e** opérateur mondial en Duty Free dans les aéroports et en Restauration en zone de transport

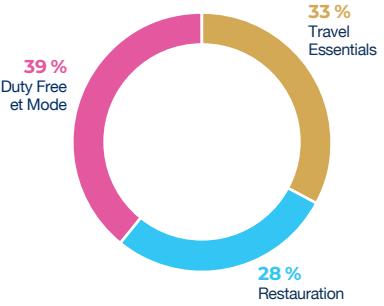
Chiffre d'affaires	Résop	Collaborateurs
6 133 M€	**334 M€**	**24 543**

Présence dans **près de 300** aéroports

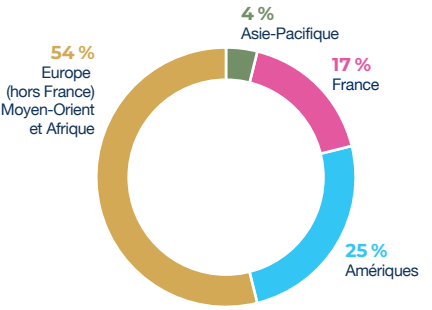
Présence dans **700** gares et stations de métro

+ de 4 800 boutiques et restaurants

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (1)



(1) Par destination.



Discover (Irlande).



Aelia Duty Free (France).



The Place # Roma (Italie).



Relay (République tchèque).



Café Iruña (Espagne).

Lagardère NEWS

3 titres de presse

1 marque de presse mondiale

5 millions de lecteurs mensuels (1)

158 collaborateurs



Lagardère RADIO

3 radios

1 régie publicitaire

+ de 5,3 millions d'auditeurs quotidiens (2)

343 collaborateurs



(1) Source : ACPM OneNext Global S1 2025 ; audience Brand sur trente jours.
(2) Source : Médiamétrie EAR National ; novembre-décembre 2025.

Lagardère LIVE ENTERTAINMENT

3 salles de spectacles

+ de 1 million
de spectateurs accueillis

+ de 270
événements organisés
par Euterpe promotion

89 collaborateurs



Arkéa Arena (France).

LAGARDERE PARIS RACING 2006

14 000 membres

7 hectares de domaine

41 courts de tennis
et **8** pistes de padel

2 bassins de natation
(dont **1** olympique)

220 collaborateurs



Site de La Croix Catelan (France).

FAITS MARQUANTS **2025**

Janvier

- Lagardère Travel Retail remporte l'appel d'offres Restauration à l'aéroport de Francfort (Allemagne).
- Lagardère Live Entertainment célèbre le septième anniversaire de la salle de spectacles Arkéa Arena avec plus de 2,6 millions de spectateurs accueillis depuis sa création.

Février

- Démarrage des opérations de Lagardère Travel Retail en Albanie (aéroport de Tirana).

Mars

- Les titres de Grupo Anaya sont désormais vendus et distribués par Hachette Book Group en Amérique du Nord.
- Lagardère Travel Retail gagne l'appel d'offres Duty Free à l'aéroport d'Auckland (Nouvelle-Zélande).
- Lagardère News lance *Le JDMag*, un nouvel hebdomadaire féminin venant enrichir l'offre éditoriale du *Journal du Dimanche*.

Avril

- Succès de plusieurs placements privés Schuldschein réalisés par Lagardère SA pour 300 M€.
- Lagardère Publishing acquiert 999 Games, le leader de la distribution de jeux de société aux Pays-Bas.
- L'éditeur britannique Bloomsbury rejoint la distribution de Hachette UK.
- Lagardère Travel Retail inaugure des points de vente à l'aéroport de Belfast (Irlande du Nord) et débute ses opérations au Cameroun (aéroports de Yaoundé et Douala).

Mai

- Lagardère Travel Retail reprend l'ensemble des opérations Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas) et démarre ses activités en Turquie (aéroport de Antalya).
- Lagardère Paris Racing organise la quatrième édition du trophée Clarins, tournoi de tennis professionnel féminin (WTA 125), sur son site de la Croix Catelan (Paris, France).

Juin

- Succès du lancement par Lagardère SA d'une émission obligataire de 500 M€.
- Lagardère Travel Retail inaugure la concession Duty Free à l'aéroport de Vérone (Italie) ainsi que des points de vente Duty Free, Duty Paid et Restauration dans le nouveau terminal de l'aéroport de Lima (Pérou).

Juillet

- Acquisition de la prestigieuse marque Ducasse Édition par Lagardère Publishing.
- Lagardère Publishing dépasse ses objectifs de réduction carbone et annonce une nouvelle stratégie visant une diminution de 50 % de ses émissions d'ici à 2030 par rapport à 2019.
- Frédéric Chevalier devient Directeur Général de Lagardère Travel Retail avant d'être nommé Président-Directeur Général à partir du 1er mars 2026.
- Lagardère Travel Retail remporte l'appel d'offres Travel Essentials dans le terminal 2 à l'aéroport de Londres-Heathrow (Royaume-Uni).
- Validation des objectifs de réduction des émissions carbone de Lagardère Travel Retail par le SBTi.

Septembre

- Lagardère Travel Retail inaugure des points de vente Duty Free et Restauration dans deux aéroports clés d'Arabie saoudite (Médine et Tabuk).

Octobre

- Lancement mondial du 41e album d'Astérix (*Astérix en Lusitanie*) publié en simultané dans 19 langues et dialectes.
- Lagardère Publishing acquiert la marque Le Routard.
- Lagardère Travel Retail démarre ses opérations au Cambodge (aéroport de Techo) et au Singapore Cruise Center (Singapour).
- Gain par Lagardère Travel Retail de la concession Duty Free à l'aéroport de Londres-Luton (Royaume-Uni).

Novembre

- Lagardère Travel Retail lance ses activités au Rwanda (aéroport de Kigali).
- La marque ELLE célèbre ses 80 ans.

Décembre

- Les maisons d'édition de Lagardère Publishing remportent plus de 180 prix littéraires à travers le monde en 2025, dont près de 80 en France.
- Europe 1, qui célèbre ses 70 ans, poursuit son redressement avec près de 2,9 millions d'auditeurs quotidiens.

1 PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 HISTORIQUE 22

1.2 ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MÈRE-FILLES 24

1.3 ACTIVITÉS ET STRATÉGIES RFA 25

1.3.1 Lagardère Publishing 25

1.3.2 Lagardère Travel Retail 29

1.3.3 Lagardère Live 34

1.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 41

1.4.1 Politique d'investissement et d'innovation 41

1.4.2 Principaux investissements 2023 42

1.4.3 Principaux investissements 2024 42

1.4.4 Principaux investissements 2025 42

1.5 CONTRATS IMPORTANTS RFA 42

1.5.1 Contrats importants auxquels le Groupe est partie 42

1.5.2 Contrats emportant des engagements importants pour l'ensemble du Groupe 43

1.6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1er JANVIER 2026) 44

1.6.1 Événements significatifs 44

1.6.2 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 44

1.7 PERSPECTIVES D'AVENIR RFA 44

1.7.1 Informations sur les tendances 44

1.7.2 Perspectives d'avenir 44

1.8 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT) 44

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

1.1 HISTORIQUE

Lagardère SA, auparavant dénommée MMB jusqu'en 1992 puis Lagardère Groupe jusqu'en 1996 et Lagardère SCA jusqu'en 2021, est une société dont la vocation d'origine a été de regrouper en 1982 les actifs détenus par le groupe Matra dans le domaine des médias, préalablement à l'entrée de l'État dans son capital afin que celui-ci ne puisse en avoir le contrôle.

À l'initiative et sous la direction de Jean-Luc Lagardère, elle a pris le contrôle de la société Hachette puis de la société Matra rendue début 1988 au secteur privé.

Les activités de ces deux sociétés ont été regroupées en 1992 par voie de fusion de leurs deux sociétés mères pour donner naissance à Matra Hachette, Lagardère Groupe ayant adopté à cette même époque la forme juridique de commandite par actions.

C'est en 1996 que ce processus de restructuration s'est achevé avec l'absorption de Matra Hachette par Lagardère Groupe qui a pris à cette occasion la dénomination « Lagardère SCA », devenue « Lagardère SA » en 2021 suite à sa transformation en société anonyme.

Depuis le début de cette période et jusqu'à ce jour, le Groupe a connu les principales évolutions suivantes :

- **Alliances majeures puis désinvestissement dans le domaine de la Défense et de l'Espace**

  Mis en œuvre dès le début des années 1990, le processus d'alliances européennes a franchi une étape importante en 1999 avec la création d'Aerospatiale Matra par apport de Matra Hautes Technologies – qui rassemblait la totalité des activités aérospatiales de Lagardère – à la société Aerospatiale. Il s'est parachevé en 2000 par le regroupement des activités d'Aerospatiale Matra avec celles de DaimlerChrysler Aerospace AG et celles de l'espagnol CASA, pour constituer la société européenne EADS NV (renommée depuis Airbus Group SE) dans laquelle Lagardère détenait indirectement une participation d'environ 15 %.

  Cette participation a d'abord été ramenée à 7,5 % en 2009 puis intégralement cédée en 2013. Le groupe Lagardère ne détient depuis lors plus aucune action Airbus Group SE.

- **Redéploiement puis rationalisation dans les médias et la communication avec :**
  - la prise de contrôle total en 1999 des activités de ces pôles par l'offre publique d'achat sur Europe 1 Communication pour ce qui concerne les activités audiovisuelles et les offres publiques d'échange et de retrait de Hachette Filipacchi Médias en 2000 pour ce qui concerne les activités de Presse ;
  - des accords concernant essentiellement le secteur audiovisuel (prise de participation de 34 % dans CanalSatellite à laquelle a été substituée, début 2007, une participation de 20 % dans Canal+ France dans le domaine de la télévision payante, puis cession en 2013 de cette participation au groupe Vivendi) ;
  - le rapprochement réalisé en 2006 entre les activités audiovisuelles, numériques et d'édition de magazines au sein d'une nouvelle entité dénommée Lagardère Active ;
  - le processus de rationalisation et de réorganisation des activités, à partir de 2010, illustré notamment par :
    - la cession à Hearst de l'activité de Presse Magazine à l'international (102 titres dans 15 pays) en 2011,
    - la cession des activités de Radio en Russie en 2011,
    - la cession de dix titres de Presse Magazine français en 2014.

- **Création d'une branche « Sports », dénommée « Lagardère Unlimited » puis « Lagardère Sports and Entertainment », avec :**
  - les acquisitions entre 2007 et 2008 des sociétés Sportfive (gestion de droits marketing et audiovisuels sportifs), IEC in Sports (négoce de droits médias), World Sport Group (gestion de droits audiovisuels sportifs en Asie), Upsolut et Pr Event (organisation d'événements sportifs) ;
  - le rassemblement de l'ensemble des entités constitutives de la branche Sports et du groupe Best (représentation de sportifs et de célébrités) au sein d'une branche dénommée Lagardère Sports and Entertainment en 2010.

- **Développement continu de la branche Lagardère Publishing** avec des investissements réguliers dans des marchés attractifs tels que la France, l'Espagne, les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie, lui permettant ainsi de passer du 11e au 3e rang mondial de l'édition :
  - en 2002-2004, l'acquisition des actifs européens – France et Espagne – de Vivendi Universal Publishing et des activités de Hodder Headline au Royaume-Uni ;
  - en 2006, l'acquisition de l'éditeur américain Time Warner Book ;
  - en 2016-2017, les acquisitions du groupe d'édition américain Perseus Books, de Bookouture (principal éditeur de livres numériques au Royaume-Uni) et de la maison d'édition anglaise Summersdale ;
  - en 2020-2024, les acquisitions des éditeurs anglais Laurence King Publishing et Welbeck Publishing Group ainsi que des éditeurs américains Workman Publishing et Sterling Publishing.

  Depuis 2019, Lagardère Publishing s'est diversifiée dans des domaines connexes à l'édition à travers plusieurs acquisitions en France et à l'international :
  - édition et distribution de jeux de société avec notamment Blackrock Games et Gigamic (2019), Le Scorpion Masqué, Hiboutatillus et Sorry We Are French (2021), ainsi que 999 Games (2025) ;
  - papeterie haut de gamme avec Paperblanks (numéro deux mondial) en 2022.

- **Développement de la branche Lagardère Travel Retail :** le poids des activités de Travel Retail a été accru par croissance organique et par des acquisitions d'envergure.

  On notera en particulier :
  - en 2012, l'acquisition de ADR Retail, opérateur de Duty Free/Duty Paid dans les aéroports de Rome ;
  - en 2014-2015, les acquisitions de Gerzon Holding (opérateur de Mode au sein de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol aux Pays-Bas), du groupe Airest (opérateur de 200 points de vente dans 11 pays) et de Paradies (un des leaders du Travel Retail en aéroport en Amérique du Nord, présent dans plus de 76 aéroports) ;
  - en 2018-2019, les acquisitions de Hojeij Branded Foods (un leader de la Restauration en Amérique du Nord) et de International Duty Free (leader du Travel Retail en Belgique) ;
  - en 2021, la signature d'un partenariat stratégique avec JD.com afin d'accélérer la croissance des activités en Chine et leur digitalisation ;
  - en 2022-2023, le renforcement du segment Restauration avec les acquisitions de Creative Table Holdings (opérateur à l'aéroport de Dubaï), de Marché (groupe suisse présent dans six pays) et de Tastes on the Fly (opérateur nord-américain) ;
  - en 2025, l'acquisition de 70 % du capital de Schiphol Consumer Services Holding (opérateur de l'activité Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol aux Pays-Bas).

En parallèle, l'activité de Distribution a fait l'objet d'un processus de désengagement illustré par la cession des activités de Distribution de magazines aux États-Unis (2015) et de presse en Europe (2015-2017).

- En 2018, le Groupe s'est engagé dans un **recentrage stratégique** sur ses deux principales branches, faisant chacune partie des leaders mondiaux de leur secteur, à savoir : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

  Dans ce cadre, le processus de cession des actifs constitutifs de Lagardère Active, à l'exception de Lagardère News (presse et radio), et de Lagardère Sports (à l'exception des activités de Lagardère Live Entertainment) a été engagé dès 2018 et finalisé en 2020.

- **Transformation de Lagardère en société anonyme et mise en place d'une nouvelle gouvernance**

  En 2021, à l'issue d'une évolution significative de son actionnariat et dans une perspective de dialogue actionnarial apaisé, de continuité managériale et de réaffirmation de l'intégrité du Groupe, Lagardère SCA a été transformée en société anonyme et dotée d'un Conseil d'Administration composé de représentants de ses principaux actionnaires. Monsieur Arnaud Lagardère a alors été désigné Président-Directeur Général pour une durée de six ans.

- **Rapprochement amical entre Lagardère SA et Vivendi SE**

  Le 21 février 2022, Vivendi SE a déposé une offre publique amicale sur Lagardère SA ouverte entre avril et juin 2022. À l'issue de cette offre, Vivendi SE détenait 57,35 % du capital de Lagardère SA mais ne pouvait exercer la totalité des droits de vote attachés à sa participation dans l'attente de l'autorisation des autorités de concurrence. Le 9 juin 2023, la Commission européenne a autorisé Vivendi SE à acquérir le contrôle de Lagardère SA, sous réserve de la cession par Vivendi de 100 % du capital d'Editis et du magazine *Gala* auprès d'acquéreurs agréés. À la suite de la réalisation de ces deux opérations, le rapprochement entre Vivendi SE et Lagardère SA a été finalisé le 21 novembre 2023.

- **Autonomisation du pôle radios**

  Le 25 octobre 2023, l'Arcom a donné son agrément au projet d'autonomisation du pôle radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire). Lagardère Radio, société de tête du pôle radios, a été transformée en société en commandite par actions dont Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant. En cette double qualité, il est seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale. Cette autonomisation s'inscrit dans l'engagement, maintes fois réaffirmé par le Conseil d'Administration de Lagardère SA, de préserver et maintenir l'intégrité, la pérennité et la continuité managériale du Groupe.

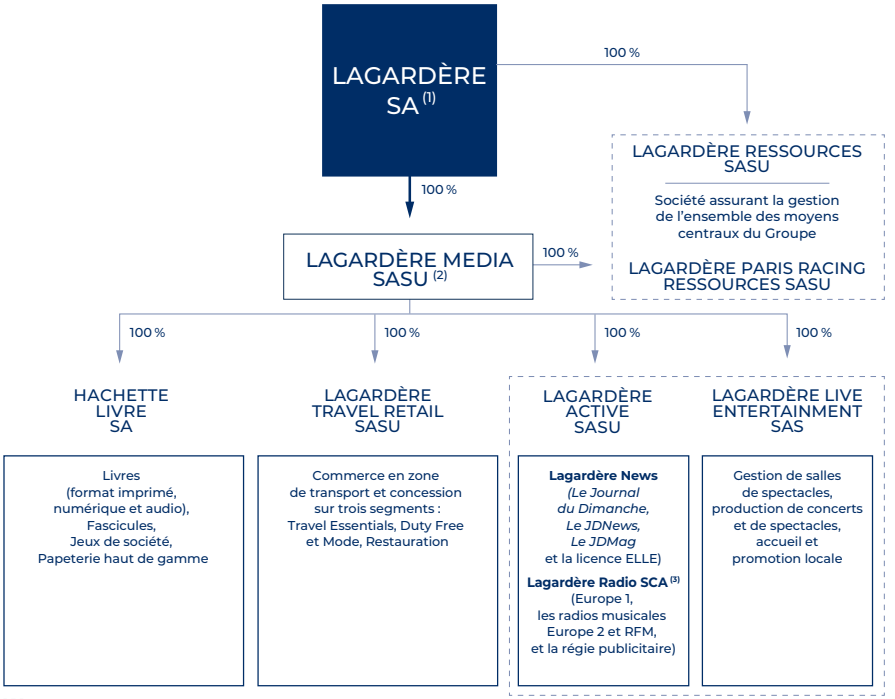
- **Scission partielle de Vivendi SE et création de Louis Hachette Group**

  Le 13 décembre 2024, la participation de 66,53 % que Vivendi SE détenait dans Lagardère SA a été apportée avec l'intégralité du capital de Prisma Media à la société **Louis Hachette Group** (cotée sur le marché Euronext Growth depuis le 16 décembre 2024), **nouvel actionnaire de contrôle de Lagardère SA**.

1.2 ORGANIGRAMME – LISTE DES FILIALES IMPORTANTES – RELATIONS MÈRE-FILLES

Le rôle de Lagardère SA vis-à-vis de ses filiales est décrit au paragraphe 4.2 du Document d'enregistrement universel ainsi que dans les comptes annuels de Lagardère SA (en ce compris ses annexes) qui figurent aux chapitres 5.4 et 5.5 ci-après.

Par ailleurs, l'annexe des comptes consolidés de Lagardère SA (en note 5) comporte des informations comptables sectorielles par branche d'activités et secteur géographique.



(1) Organigramme arrêté au 31 décembre 2025.
(2) Lagardère Media est la structure juridique regroupant l'ensemble des activités opérationnelles du Groupe. Les pourcentages sont en capital et en droits de vote.
(3) Contrôlée par Arnaud Lagardère.

Les activités opérationnelles du Groupe sont exercées (à l'exception de Lagardère Radio, cf. ci-après) au travers de filiales contrôlées à 100 % via la société holding Lagardère Media, elle-même détenue à 100 % par Lagardère SA :

- Hachette Livre : société française holding de la branche Lagardère Publishing ;
- Lagardère Travel Retail : société française holding de la branche Lagardère Travel Retail ;
- Lagardère Active : société française holding rassemblant les activités de Lagardère News, ainsi que Lagardère Radio dont les filiales (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire) sont contrôlées par Arnaud Lagardère ;
- Lagardère Live Entertainment : société française holding rassemblant les activités dédiées au spectacle vivant ;
- Lagardère Paris Racing Ressources : société exploitant le site de la Croix Catelan ;
- Lagardère North America Inc : société américaine holding des filiales américaines des branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

Lagardère Active, Lagardère Live Entertainment et Lagardère Paris Racing Ressources composent, avec le Corporate du Groupe, l'ensemble dénommé Lagardère Live (cf. l'organigramme ci-avant).

La liste détaillée des filiales du Groupe (542 sociétés consolidées) et de leur implantation géographique figure en annexe aux comptes consolidés de Lagardère SA (note 38).

1.3 ACTIVITÉS ET STRATÉGIES RFA

Créé en 1992, Lagardère est un groupe de dimension mondiale fort de plus de 33 000 collaborateurs présents dans plus de 50 pays.

Le Groupe repose sur deux activités principales : Lagardère Publishing (Livres, Fascicules, Jeux de société, Papeterie haut de gamme) et Lagardère Travel Retail (Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration).

Dans le périmètre du Groupe figure également Lagardère Live [1] qui regroupe notamment Lagardère News (*Le Journal du Dimanche, Le JDNews, Le JDMag* et la licence ELLE), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire : filiales contrôlées par Arnaud Lagardère mais dont le Groupe détient l'intégralité du capital et qu'il consolide dans ses comptes), Lagardère Live Entertainment (gestion de salles de spectacles, production de concerts et de spectacles, accueil et promotion locale) et de Lagardère Paris Racing (club de sports).

1.3.1 LAGARDÈRE PUBLISHING

Lagardère Publishing (dont la marque principale est Hachette Livre, fondée en 1826) est le troisième groupe d'édition grand public dans le monde (*Trade* et Éducation) [2]. Représenté directement ou indirectement dans plus de 70 pays, il rassemble plus de 200 marques d'édition et publie plus de 15 000 nouveautés par an dans une douzaine de langues avec un fort ancrage dans les trois principaux bassins linguistiques (anglais, espagnol et français)

Fort de plus de 7 600 collaborateurs, Lagardère Publishing dispose d'un portefeuille équilibré et diversifié, couvrant tous les segments éditoriaux grand public : scolaire, parascolaire, littérature, jeunesse, bande dessinée, pratique, sciences humaines, beaux-arts, tourisme, histoire, dictionnaire, fascicules, etc.

La majorité des nouveautés est également publiée au format numérique en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Elles sont commercialisées sous forme d'e-books et de livres audio téléchargeables.

Par ailleurs, Lagardère Publishing s'est diversifié ces dernières années dans des marchés adjacents à celui du livre, à savoir : les jeux de société (Hachette Boardgames) et la papeterie haut de gamme (Paperblanks).

Son business model repose sur une chaîne de valeur édition-diffusion-distribution : avec ses maisons d'édition et ses marques de renom, Lagardère Publishing sait capitaliser autant sur la qualité de la relation qu'il entretient avec ses auteurs que sur l'expertise de ses forces de vente, la logistique rigoureuse de sa distribution et l'engagement de son personnel qualifié.

L'autonomie des éditeurs de la branche, indépendants et pleinement responsables du processus de création et de décision éditoriales, encourage tant la créativité que la concurrence interne.

Chaque maison assure avec ses auteurs une relation de grande qualité, qui permet le contrôle du portefeuille de droits ainsi que l'alimentation de l'édition de poche et, essentiellement en France, des opportunités de droits dérivés.

Les fonctions centrales, pour leur part, permettent à Lagardère Publishing d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie commune, de négocier en meilleure position avec ses grands clients et fournisseurs, et de bénéficier d'économies d'échelle.

A) TENDANCES DU MARCHÉ [3]

À l'instar de 2024, l'exercice 2025 a été marqué par des dynamiques contrastées selon les zones géographiques.

Ainsi, le marché français a été orienté à la baisse en 2025 avec un repli de -1,5 % (vs -0,3 % en 2024) concentré sur les segments BD, Tourisme et Jeunesse, partiellement compensé par une bonne dynamique de la Littérature générale.

Par ailleurs, les marchés anglo-saxons ont enregistré une baisse de -0,5 % au Royaume-Uni et aux États-Unis. En outre, les livres audio numériques ont poursuivi leur dynamique de croissance dans ces deux pays.

Enfin, en Espagne, le marché *Trade* est en croissance de +3,8 % sur l'exercice 2025 grâce à la forte progression des ventes sur les segments Fiction et Jeunesse.

Dans ce contexte, Lagardère Publishing a affiché un chiffre d'affaires en hausse de +4,5 % en données brutes et de +2,7 % en données comparables par rapport à 2024. Ainsi, les positions de leader de la branche, couplées à des succès éditoriaux majeurs dans tous les pays et à un pilotage rigoureux des opérations, ont permis de maintenir un haut niveau d'activité et de résultat dans un environnement économique peu porteur.

(1) Nouvelle dénomination des « Autres activités ».
(2) Le classement mondial des groupes d'édition réalisé en interne par Lagardère Publishing :
– provient des rapports annuels financiers disponibles de ces groupes (pour la plupart) ;
– est complété par les données du classement qui paraît chaque année dans *Livres Hebdo* (classement réalisé avec Rüdiger Wischenbart Content and Consulting et généralement repris ensuite en partenariat par *The Bookseller, Publishers Weekly* et *Buchreport*) et qui s'appuie parfois sur des contacts directs avec les groupes (lorsque leurs rapports annuels ne sont pas disponibles) ;
– tient compte des acteurs privés de l'édition sur le périmètre de l'édition scolaire (hors édition professionnelle, scientifique, technique et médicale) et grand public *(Trade)*.
(3) Source : GfK pour la France et l'Espagne, Nielsen BookScan pour le Royaume-Uni et AAP pour les États-Unis. Les tendances de marché sont exprimées en valeur, à l'exception des États-Unis qui sont exprimées en volume.

B) ACTIVITÉ

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2025 : 3 001 M€ (vs 2 873 M€ en 2024).

▪ Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2025	2024
Éducation	**10 %**	10 %
Illustré	**19 %**	19 %
Littérature générale	**42 %**	43 %
Fascicules	**10 %**	9 %
Autres (*)	**19 %**	19 %
Total	100 %	100 %

(*) Dont les Jeux de société.

▪ Répartition géographique du chiffre d'affaires (1)

	2025	2024
France	**32 %**	32 %
Royaume-Uni (*)	**26 %**	26 %
États-Unis et Canada	**28 %**	28 %
Espagne et Amérique latine	**7 %**	6 %
Autres	**7 %**	8 %
Total	100 %	100 %

(*) Y compris l'Irlande, l'Inde, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

B.1 FRANCE (2)

Lagardère Publishing est le premier groupe d'édition en France à travers plus de 50 maisons d'édition qui couvrent l'ensemble des genres éditoriaux.

La division Littérature générale regroupe des maisons de grand renom telles que Grasset, Fayard, Stock, Calmann-Lévy et JC Lattès. Chacune a ses domaines de prédilection mais reste en concurrence avec les autres maisons de la branche et les marques des groupes concurrents. En outre, Le Livre de Poche assure l'exploitation seconde (soit la seconde édition ultérieure en format poche) pour toutes les maisons de Lagardère Publishing et de nombreux éditeurs tiers : il est ainsi le premier éditeur de littérature générale au format poche en France. Enfin, Audiolib assure l'exploitation des œuvres au format audio (essentiellement en numérique).

Hachette Illustré, qui couvre toute la gamme des livres illustrés, est le numéro un en France sur le pratique (Hachette Pratique, La Plage et Marabout) et sur les guides de voyage (Hachette Tourisme et Le Routard). Hachette Illustré est également le leader sur le segment de la jeunesse (Hachette Jeunesse Disney, Hachette Jeunesse, Hachette Romans, Deux Coqs d'Or, Gautier-Languereau et Livre de Poche Jeunesse) et possède un fonds inestimable comprenant des personnages emblématiques tels que Astérix, Babar, Oui-Oui et Fantômette. Lagardère Publishing bénéficie également d'une position de premier plan dans le domaine des littératures de l'imaginaire avec Bragelonne, l'éditeur français de la saga à succès *Le Sorceleur,* d'Andrzej Sapkowski.

En matière d'édition scolaire, Lagardère Publishing est le premier éditeur en France avec Hachette Éducation, le groupe Alexandre Hatier et Le Livre Scolaire. Ces entités comprennent des éditeurs de renom (Hachette, Hatier, Didier et Foucher) et des marques fortes (Bled, Bescherelle, Passeport, Littré et Gaffiot) qui lui permettent également d'avoir une position de leader sur le marché du parascolaire. Par ailleurs, Lagardère Publishing est aussi le numéro un français du marché des dictionnaires, tant monolingues que bilingues, à travers des marques aussi célèbres que Larousse, Hachette et Harrap's.

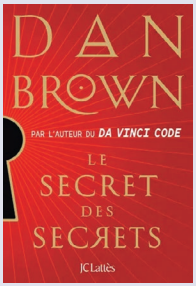
Sur le segment de l'édition universitaire et professionnelle, Dunod – Armand Colin est le leader du marché français des sciences humaines. Lagardère Publishing est aussi présent sur le segment de l'entreprise (management, marketing, finance, etc.), de la gestion des affaires privées (patrimoine, Bourse, etc.) et du développement personnel lié à l'entreprise au travers de la marque Maxima.

Enfin, la distribution pour le compte des éditeurs de Lagardère Publishing et d'éditeurs tiers sous contrat exclusif se fait grâce à un réseau de distribution géré notamment depuis le centre national de Maurepas. La branche manipule environ 250 millions d'exemplaires par an et approvisionne plus de 15 000 points de vente. Numéro un en France, Hachette Livre Distribution est également présent en Belgique, en Suisse et au Canada francophone.

En 2025, l'activité en France a affiché une croissance de +2 %. Ainsi, la division Illustré a vu son activité croître grâce à la parution d'un nouvel album d'Astérix *(Astérix en Lusitanie)* et au succès des livres de coloriage, des mangas (notamment la série *Blue Lock* chez Pika) ainsi que du phénomène *Stitch.* En revanche, la division a souffert de l'érosion observée en Jeunesse sur les titres de Sarah Rivens (en particulier sur la saga *Captive*) et plus globalement sur les ouvrages de Romance en général, ainsi que d'un repli des marchés Tourisme et Beaux livres. Les éditeurs du segment Éducation ont également affiché une belle progression liée à la réforme scolaire menée en primaire et au collège. Enfin, Larousse a enregistré une hausse de son chiffre d'affaires portée par le Pratique (notamment les titres de cuisine dédiés aux recettes Airfryer et les ouvrages de coloriage).

(1) Par destination.
(2) Source : données issues du panel GfK et du groupe enseignement du SNE.

À l'inverse, la Littérature générale a connu un repli de son activité du fait de l'absence d'équivalents aux nombreux best-sellers parus en 2024, et ce malgré les succès enregistrés en 2025 avec *Le secret des secrets,* de Dan Brown et *La fugue,* d'Aurélie Valognes (JC Lattès) ; *Un avenir radieux,* de Pierre Lemaitre et *Sous les eaux d'Avalon,* de Michael Connelly (Calmann-Lévy) ; ou encore *Populicide,* de Philippe de Villiers ainsi que *Le journal d'un prisonnier,* de Nicolas Sarkozy et *Ce que veulent les Français,* de Jordan Bardella (Fayard). Par ailleurs, Le Livre de Poche a affiché une contraction de son activité en l'absence d'un nouvel ouvrage de Guillaume Musso en 2025, tandis qu'Audiolib a progressé grâce au partenariat signé avec Spotify en octobre 2024 afin d'offrir un accès élargi à ses livres audio.





B.2 INTERNATIONAL (1)

Royaume-Uni et Commonwealth

Au Royaume-Uni, Hachette UK est le deuxième groupe d'édition sur le marché du *Trade* avec plus de 60 maisons d'édition organisées autour de 10 divisions : Octopus en Illustré ; Orion, Hodder & Stoughton, John Murray Press, Headline, Little, Brown, Quercus, Bookouture et Welbeck Publishing en Littérature générale ; Hachette Children's Group en Jeunesse. Ces divisions et leurs différentes marques permettent également à Lagardère Publishing d'être présent en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Irlande, en Inde et dans les Caraïbes anglophones. En outre, Hachette UK est l'un des trois principaux éditeurs sur le segment du Scolaire avec Hachette Learning (ex-Hodder Education), Illuminate Publishing et John Catt Educational. Enfin, il dispose aussi d'une activité de distribution avec un centre automatisé situé à Didcot (Oxfordshire).

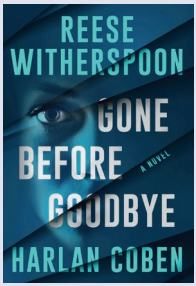
Après un exercice 2024 record, Hachette UK a enregistré en 2025 une progression de son chiffre d'affaires de +3 % portée par l'immense succès de *Onyx Storm,* de Rebecca Yarros (qui a également relancé les ventes des précédents titres de la saga), par la parution des nouveaux romans de Robert Galbraith *(The Hallmarked Man)* et de Ken Follett *(Circle of Days),* ainsi que par la poursuite des ventes de la saga *The Housemaid,* de Freida McFadden. De plus, l'activité a bénéficié de la prise en distribution de l'éditeur Bloomsbury depuis avril 2025. À l'inverse, le segment Jeunesse a été relativement atone en l'absence de titre majeur et le segment Éducation a affiché un repli lié à la contraction des crédits alloués à l'acquisition de manuels scolaires. Enfin, l'activité numérique a progressé sur l'audio (+11 %) et les e-books (+7 %).

États-Unis

Hachette Book Group (HBG) est le troisième groupe d'édition sur le marché du *Trade* aux États-Unis et regroupe plus de 40 maisons d'édition, dont : Grand Central Publishing, Little, Brown and Company ainsi que Little, Brown Books for Young Readers et Union Square & Co. en Littérature générale et Jeunesse ; FaithWords et Worthy Books en Littérature religieuse et Développement personnel ; Center Street sur le segment des Essais politiques ; Orbit en Science-fiction ; Running Press Group et Basic Book Group en Non-fiction ; Mulholland Books en Thriller ; Workman Publishing sur les segments Jeunesse, Illustré et Non-fiction.

En 2025, HBG a enregistré une hausse de son activité de +3 %, en base comparable retraitée de Sterling Publishing (acquis en novembre 2024), portée principalement par de nouvelles parutions chez Grand Central Publishing (dont *Brimstone,* de Callie Hart ; *Gone Before Goodbye,* de Reese Witherspoon et Harlan Coben ; *Say You'll Remember Me,* d'Abby Jimenez) ainsi que par des ventes significatives de titres de fonds (notamment *Verity,* de Colleen Hoover ; *The Housemaid,* de Freida McFadden et *Quicksilver,* de Callie Hart). Little, Brown and Company a également affiché une belle progression (avec des titres tels que *Nightshade,* de Michael Connelly et *The First Gentleman,* de Bill Clinton et James Patterson), tout comme Orbit (grâce au succès de *The Knight and the Moth,* de Rachel Gillig et aux rééditions de sa duologie *The Shepherd King*) et Little, Brown Books for Young Readers (réédition anniversaire de la saga *Twilight,* de Stephenie Meyer). Enfin, l'activité numérique a progressé sur l'audio (+7 %) et les e-books (+5 %).





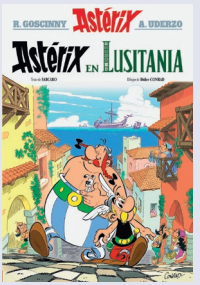
Espagne et Amérique latine

Comprenant plus de 20 maisons d'édition, Hachette España est le troisième groupe d'édition grand public espagnol et occupe la deuxième place sur le marché du scolaire grâce à Anaya et Bruño. Ces deux maisons sont présentes sur les segments Éducation, Parascolaire et Littérature générale (adulte et jeunesse). À travers les marques Larousse, Anaya, Bruño, Alianza, Algaida, Barcanova, Xerais, Contraluz et Salvat, Lagardère Publishing est très bien établi sur le bassin hispanophone. Au Mexique, il est ainsi l'un des principaux éditeurs scolaires et voit son activité en Littérature générale se développer.

(1) Source : analyses internes basées sur Nielsen BookScan au Royaume-Uni, données issues du panel GfK en Espagne et de AAP aux États-Unis.

En 2025, Hachette España a vu son activité baisser de -4 % du fait de la fin de la réforme scolaire qui n'a pu être compensée par la bonne dynamique des ventes en Littérature générale, en Jeunesse et en Fiction (notamment le nouvel album d'Astérix et *Quicksilver,* de Callie Hart). L'activité au Mexique a également enregistré un repli, notamment sur le segment des Dictionnaires.





Fascicules

Via sa division Hachette Collections, Lagardère Publishing est le numéro un mondial ex æquo dans le domaine des fascicules. Vendus au numéro en kiosque et par vente directe, ils sont édités dans 16 langues dans près de 39 pays.

En 2025, l'activité des Fascicules a progressé de +5 % (notamment au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Pologne ainsi qu'en Amérique latine).

Jeux de société

Depuis 2019, Hachette Livre se développe avec succès sur le segment de l'édition et de la distribution de jeux de société en France et à l'international. Hachette Boardgames regroupe ainsi les éditeurs Gigamic, Studio H, Funnyfox, Le Scorpion Masqué, Sorry We Are French, Catch Up Games, La Boîte de Jeu et Hiboutatillus. Elle comprend également les distributeurs Gigamic, Blackrock Games, Randolph, Hachette Boardgames USA, Hachette Boardgames UK et Hachette Boardgames Benelux. En 2025, Hachette Livre a acquis 999 Games, le leader de la distribution de jeux de société aux Pays-Bas et en Belgique avec environ 2,5 millions de jeux distribués par an.

L'activité a poursuivi sa trajectoire de croissance au cours de l'exercice 2025 avec une hausse de +10 %, en base comparable retraité de 999 Games, grâce au succès de *Flip 7* (édité par Catch Up Games) et à des ventes toujours dynamiques sur des jeux parus les années précédentes tels que *Skyjo* et *Crack List* (distribués par Blackrock) et *Sky Team* (édité par Le Scorpion Masqué).

B.3 RÉCOMPENSES ET DISTINCTIONS

En 2025, les maisons d'édition de Lagardère Publishing ont été mises à l'honneur avec plus de 180 prix littéraires remportés à travers le monde, dont près de 80 distinctions en France.

- Grasset : prix Renaudot pour *Je voulais vivre,* d'Adélaïde de Clermont-Tonnerre ; prix Femina essai pour *La part sauvage,* de Marc Weitzmann ; prix Jean d'Ormesson pour *Mesopotamia,* d'Olivier Guez.
- Stock : prix de Flore pour *Toutes les vies,* de Rebeka Warrior.
- JC Lattès : prix Femina étranger et prix du Roman Fnac pour *Les Éléments,* de John Boyne.
- Calmann-Lévy : prix Maison de la presse pour *Les morsures du silence,* de Johana Gustawsson ; Grand prix de littérature américaine pour *Le compromis de Long Island,* de Taffy Brodesser-Akner.
- Gautier-Languereau : prix Landerneau – album jeunesse pour *Le prince et le grand chêne,* de Bernard Villiot et Pierre Breton.
- Bragelonne : prix Babelio – Imaginaire pour *La petite boutique de sortilèges,* de Sarah Beth Durst.
- Hachette Book Group : PEN Open Book Award pour *Vengeance Feminism,* de Kali Nicole Gross (Basic Books) ainsi que 15 récompenses supplémentaires à l'occasion des Nautilus Book Awards pour différents ouvrages édités par HBG.
- Hachette UK : Pulitzer Prize for Biography pour *Every Living Thing,* de Jason Roberts (Quercus) ; Women's Prize for Non-Fiction pour *The Story of a Heart,* de Rachel Clarke (Little, Brown Book Group) ; Waterstones Book of the Year et Waterstones Debut Fiction Prize pour *The Artist,* de Lucy Steeds (John Murray Press).
- Grupo Anaya : Premio FIL de Literatura en Lenguas Romances décerné à Amin Maalouf pour l'ensemble de son œuvre.

C) CONCURRENCE

En France, les principaux concurrents de Lagardère Publishing sont : Editis, Madrigall, Albin Michel et Média-Participations.

À l'international, la branche se mesure à des concurrents tels que Pearson, Penguin Random House, Scholastic, Simon & Schuster, HarperCollins, Planeta et Holtzbrinck (Macmillan Publishers).

D) PERSPECTIVES

Pour 2026, Lagardère Publishing anticipe des évolutions contrastées avec notamment la non-parution d'un nouvel album Astérix en France et à l'international ainsi que l'absence de réforme scolaire en Espagne. À l'inverse, la France bénéficiera d'une deuxième année de réforme au collège.

En lien avec cette anticipation, et dans un contexte économique qui demeure incertain, Lagardère Publishing continuera de gérer ses activités avec rigueur et de préserver la performance opérationnelle de l'ensemble de ses métiers, tout en laissant une totale liberté créative à ses équipes éditoriales afin de saisir toutes les opportunités de croissance qui se présenteront sur l'ensemble de ses segments et zones géographiques.

Enfin, la branche poursuivra activement sa stratégie d'acquisitions ciblées sur son cœur de métier ainsi que sur les marchés adjacents à celui du livre tels que les jeux de société.

E) RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Lagardère Publishing poursuit une politique active de recherche et développement structurée autour de deux pôles.

La branche dispose ainsi d'une Direction de la Stratégie et de l'Innovation qui a initié et soutenu plus de cinquante projets en France et à l'international depuis sa création en 2015. Cette Direction rencontre régulièrement des start-up et effectue un travail constant de veille, d'expérimentation et de sensibilisation, tout en participant aux événements et conférences sur l'innovation.

Lagardère Publishing a également construit un pôle R&D numérique qui conçoit et développe des solutions propriétaires autour de trois axes techniques : data, production des e-books, intégration de l'IA générative au sein des processus métiers. Ces savoir-faire en perpétuel mouvement et connectés avec le monde académique, afin de rester à l'avant-garde des technologies, sont mis à la disposition des équipes métiers et transverses aussi bien en France qu'à l'international.

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'exercice 2025 a également été marqué par l'adoption croissante de l'intelligence artificielle (IA) générative dans l'industrie du livre. Cette évolution concerne la création artistique (ouvrage généré par l'IA), la protection des contenus sous droits d'auteur et l'amélioration des processus métiers. En lien avec ces enjeux, Lagardère Publishing a organisé très tôt des sessions de sensibilisation auprès de l'ensemble de ses collaborateurs tout en menant des projets exploratoires et de recherche sur cette technologie afin d'en cerner le potentiel et les limites, et ce dans le respect de son ADN d'éditeur. En outre, la branche a mis en place des mesures de protection de ses contenus et est un acteur moteur au sein de l'interprofession en France et à l'international pour la protection du droit d'auteur, tout en intégrant l'IA générative dans ses processus métiers lorsque cela s'avère pertinent.

G) PIRATAGE

La lutte contre le piratage des livres physiques, numériques et audio est un sujet important pour Lagardère Publishing. Afin d'y faire face, la branche agit à plusieurs niveaux en demandant tout d'abord aux distributeurs et aux vendeurs de livres numériques de protéger leurs fichiers par une mesure de protection forte via l'utilisation des DRM (digital right management). Lagardère Publishing est par ailleurs un précurseur de la surveillance antipiratage sur Internet : les livres physiques, numériques et audio de ses principales entités sont ainsi surveillés par un prestataire externe spécialiste du sujet. Ce dernier détecte les liens et les fichiers illégaux, puis envoie des notifications de suppression aux sites ainsi que des demandes de déréférencement aux moteurs de recherche les plus populaires. Cette surveillance est pilotée et complétée par une équipe dédiée chez Lagardère Publishing. Enfin, la branche accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

H) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Les activités d'édition et de distribution de livres opérées par Lagardère Publishing sont encadrées par un ensemble de réglementations spécifiques en France et à l'étranger.

En France, elles relèvent notamment des dispositions sur le prix unique du livre, qu'il s'agisse du livre papier (loi n° 81-766 du 10 août 1981, dite loi Lang) ou numérique (loi n° 2011-590 du 26 mai 2011, dite loi PULN), complétées par la loi n° 2021-1901 du 30 décembre 2021, dite loi Darcos, qui encadre la vente à distance et impose un tarif minimal pour la livraison. Elles sont également soumises aux règles fiscales applicables avec un taux réduit de TVA à 5,5 % pour les livres papier, numériques et audio, ainsi qu'aux dispositions récentes concernant les offres composites.

Le droit d'auteur et les droits voisins occupent une place centrale, avec des dispositifs tels que ReLIRE pour les livres indisponibles (loi n° 2012-287 du 1er mars 2012), la transposition de la directive (UE) 2019/790 sur le droit d'auteur et les droits voisins dans le marché unique numérique (dite directive DAMUN) et les accords professionnels relatifs au contrat d'édition à l'ère numérique. Les obligations en matière d'accessibilité des livres numériques, de protection des données personnelles (règlement général sur la protection des données – RGPD et loi n° 78-17 du 6 janvier 1978, dite loi informatique et libertés), de cybersécurité (directive [UE] 2022/2555, dite NIS2) et d'intelligence artificielle (règlement [UE] 2024/1689, dit IA Act) s'ajoutent à ce cadre, tout comme les normes relatives à la sécurité des produits et des jouets, les obligations issues de la loi n° 2020-105 du 10 février 2020 (dite loi AGEC) pour la filière de responsabilité élargie du producteur et les règles sur l'éco-conception.

À l'étranger, Lagardère Publishing se conforme aux directives européennes sur le droit d'auteur, la protection des données, la régulation des plateformes numériques (règlement [UE] 2022/1925, dit Digital Markets Act – DMA, et règlement [UE] 2022/2065, dit Digital Services Act – DSA) et l'intelligence artificielle, ainsi qu'aux réglementations locales sur le prix unique du livre en Espagne, en Belgique ou au Mexique. Les règles internationales en matière de transferts de données personnelles, notamment le Data Privacy Framework pour les États-Unis, ainsi que les normes européennes sur l'accessibilité, la cybersécurité et la sécurité des produits complètent ce dispositif.

Enfin, Lagardère Publishing veille au respect des législations applicables en matière de droit d'auteur, de diffamation, de droit à l'image, de vie privée, d'intelligence artificielle et de cybersécurité, tout en intégrant les enjeux de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) dans la mise en œuvre de ses obligations réglementaires.

1.3.2 LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Lagardère Travel Retail est le troisième opérateur mondial du Travel Retail (deuxième opérateur mondial de Travel Retail en aéroports) [1]. Il opère ses activités en zone de transport et concession sur trois segments : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration.

Présent dans plus de 50 pays sur cinq continents et fort de plus de 24 500 collaborateurs, le réseau de Lagardère Travel Retail comptabilisait 4 814 points de vente au 31 décembre 2025 : 984 en France, 2 537 en Europe, 115 au Moyen-Orient et en Afrique, 365 en Asie-Pacifique et 813 aux Amériques.

Son réseau, établi dans près de 300 aéroports ainsi que 700 gares et stations de métro, comprend des points de vente :

- sous enseignes propres :
  - à dimension internationale avec Relay, Discover, Tech2go, Inmedio, 1 Minute, Hubiz, Hub Convenience, Aelia Duty Free, The Fashion Gallery, The Fashion Place, Eye Love, Bread&Co., So Coffee, Trib's, Vino Volo, Natoo, FIX, Beercode, Marché, etc.,
  - ou à forte identité locale avec Bottega dei Sapori, The Belgian Chocolate House, Sawa, Extime Duty Free, Icons, etc. ;
- en franchise ou licence avec des enseignes partenaires telles que Hermès, Victoria's Secret, Lego, Fnac, iStore, Miniso, Nespresso, Costa Coffee, Burger King, EL&N, Panda Express, Pierre Hermé, Eric Kayser ou Paul.

Ce portefeuille large et équilibré entre marques conçues spécialement pour le Travel Retail, ou via des partenariats avec des marques leader proposant des concepts sur mesure, uniques et différenciants, permet à Lagardère Travel Retail de couvrir l'ensemble des besoins spécifiques de ses clients B2B et B2C avec des offres de produits diversifiées et innovantes.

L'excellence opérationnelle démontrée par Lagardère Travel Retail, son approche sur mesure ainsi que la sophistication de ses réponses aux appels d'offres sont des atouts absolument majeurs pour le gain de nouvelles concessions face à l'élévation permanente du niveau d'exigence des concédants du monde entier.

(1) Source : Moodie Report – chiffres 2025 ; Direction de la Stratégie de Lagardère Travel Retail ; rapports annuels des sociétés. Le site www.moodiereport.com, qui est reconnu comme une référence du secteur, publie régulièrement les évolutions de part de marché des opérateurs du Travel Retail.

A) TENDANCES DU MARCHÉ [1]

Dans la continuité de l'année 2024 et malgré un contexte marqué par des incertitudes économiques ainsi que des tensions géopolitiques persistantes, l'exercice 2025 s'est inscrit dans une dynamique de croissance solide mais en phase de normalisation après la reprise du trafic post-pandémie. Les dernières projections du Airports Council International (ACI World), dévoilées à la fin septembre 2025 et s'appuyant sur des données provenant de plus de 2 800 aéroports répartis dans 185 pays et territoires, prévoyaient en 2025 une progression mondiale du transport aérien de passagers de +3,7 % vs 2024, soit un trafic total de 9,8 milliards de passagers. Au cours de l'exercice 2024, le trafic mondial avait atteint 9,5 milliards : +9 % vs 2023 et +4 % vs 2019 (année pré-Covid).

Malgré les risques géopolitiques, l'incertitude économique et les contraintes de livraison des avionneurs, les perspectives du trafic aérien pour les prochaines années restent très positives. Ainsi, l'Association internationale du transport aérien (IATA) prévoit un doublement du nombre de passagers aériens à l'horizon 2043 (vs 2023), porté par un taux de croissance annuel moyen de +3,8 %. Cette tendance mondiale sera principalement soutenue par les marchés d'Asie-Pacifique (+5 % par an) et du Moyen-Orient (+4 % par an).

Dans ce contexte de reprise durable du trafic, couplé à la dynamique des politiques commerciales mises en œuvre et aux innovations, le chiffre d'affaires 2025 de Lagardère Travel Retail a augmenté de +5,5 % en données brutes et de +4,4 % à taux de change et périmètre comparables.

B) ACTIVITÉS

Contribution au chiffre d'affaires consolidé 2025 : 6 133 M€ (vs 5 812 M€ en 2024).

▪ Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2025	2024
Travel Essentials	**33 %**	33 %
Duty Free et Mode	**39 %**	38 %
Restauration	**28 %**	29 %
Total	100 %	100 %

▪ Répartition géographique du chiffre d'affaires [2]

	2025	2024
France	**17 %**	17 %
Europe (hors France), Moyen-Orient et Afrique	**54 %**	51 %
Amériques	**25 %**	26 %
Asie-Pacifique	**4 %**	6 %
Total	100 %	100 %

B.1 TRAVEL ESSENTIALS

À travers ses marques Relay, Hubiz, 1 Minute et Hub Convenience ainsi que ses enseignes locales, Lagardère Travel Retail est le premier opérateur mondial en Travel Essentials avec 2 719 magasins et plus de 240 marques implantés dans plus de 220 aéroports ainsi que plus de 580 gares et stations de métro répartis dans 35 pays.

La branche a conçu et exploite la plus grande marque internationale en Travel Essentials avec le concept Relay qui regroupe tous les essentiels du voyage autour de cinq grandes catégories de produits : l'alimentaire, les produits de lecture, les cadeaux et les souvenirs, le voyage et l'enfant.

Dans les gares et les aéroports, Lagardère Travel Retail gère également de nombreux magasins de produits électroniques sous les enseignes Fnac, iStore, Tech2go, eSavvy, etc.

Enfin, Lagardère Travel Retail est un opérateur de magasins de souvenirs avec le concept international Discover, mais aussi Air de Paris et d'autres marques locales liées aux concessions (Tour Eiffel, Sydney Opera House, etc.).

En 2025, le segment Travel Essentials a généré un chiffre d'affaires de 2 017 M€ (+3 % vs 2024). L'activité a été marquée par la célébration des 25 ans de la marque Relay et par l'accélération de son déploiement à l'international : gain de la concession Travel Essentials du terminal 2 de l'aéroport de Londres-Heathrow, ouverture d'un point de vente Relay à l'aéroport de Yaoundé (Cameroun) et introduction de la marque sous franchise en Turquie.



Relay (Italie).

(1) Source : ACI World ; 2025.
(2) Par destination.

B.2 DUTY FREE ET MODE

Premier opérateur européen de la Mode en Travel Retail et quatrième opérateur mondial en Duty Free en aéroports, Lagardère Travel Retail exploite 595 points de vente et 120 marques implantés dans plus de 130 aéroports répartis dans 34 pays. La branche propose notamment les catégories traditionnelles de ce segment (alcool, tabac, parfum, cosmétique et gastronomie) ainsi que des concepts spécialisés :

- sous enseignes propres avec Aelia Duty Free, The Fashion Gallery, etc. ;
- ou à travers des licences de marques internationales telles que Hermès, Longchamp, Hugo Boss, Ferragamo, Victoria's Secret, etc.

En 2025, le chiffre d'affaires du segment Duty Free et Mode s'est établi à 2 411 M€ (+10 % vs 2024), porté par la croissance du trafic, une politique commerciale dynamique et le développement du réseau à travers l'ouverture de nouvelles concessions aéroportuaires (Amsterdam-Schiphol aux Pays-Bas, Vérone en Italie, Tirana en Albanie, Wellington en Nouvelle-Zélande, Médine et Tabuk en Arabie saoudite, Douala et Yaoundé au Cameroun, Kigali au Rwanda, Techo au Cambodge, etc.) et le gain de la concession du Singapore Cruise Center (un terminal de croisière international et de ferries régionaux situé à Singapour). En outre, Lagardère Travel Retail a inauguré des espaces commerciaux dans le nouveau terminal de l'aéroport de Lima (Pérou) et a bénéficié du renouvellement des concessions dans les aéroports de Londres-Luton et Belfast (Royaume-Uni) ainsi qu'Auckland (Nouvelle-Zélande). Ces nombreux développements compensent la rationalisation du réseau et la fermeture de points de vente, essentiellement de Mode, en Chine continentale.



Aelia Duty Free (France).

B.3 RESTAURATION

Quatrième opérateur mondial de Restauration en zone de transport, Lagardère Travel Retail opère 1 500 points de vente et plus de 330 marques implantés dans 140 aéroports et près de 140 gares et stations de métro répartis dans 32 pays :

- sous enseignes propres avec So Coffee, Bread&Co., Trib's, Vino Volo, deCanto, Natoo, Smullers, Marché, etc. ;
- au travers de concepts conçus sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques des concédants et des emplacements tels que La Plage et Pan Garni à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur (France), Bar Symon à l'aéroport de Pittsburgh (États-Unis), etc. ;
- sous accord de franchise avec des marques internationales majeures telles que Starbucks, Costa Coffee, Prêt À Manger, Burger King, Ajisen Ramen, Eric Kayser, Paul ; ou locales avec SaladStory, Liv Eat, Java U, etc.

En 2025, le chiffre d'affaires du segment Restauration s'est établi à 1 705 M€ (+2 % vs 2024) grâce à la croissance du réseau et aux ouvertures de points de vente en Amérique du Nord et dans les aéroports de Lima (Pérou), de Techo (Cambodge), de Médine (Arabie saoudite) et de Francfort (Allemagne).



Bread&Co. (France).

B.4 NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS

Lagardère Travel Retail a intensifié en 2025 son développement organique, en particulier dans les zones les plus dynamiques, avec notamment :

- France
  - Extension des activités à l'aéroport de Nice-Côte d'Azur avec le gain de l'appel d'offres des espaces Travel Essentials (huit boutiques) et le développement du segment Restauration avec l'inauguration des points de vente Bottega et Natoo.
  - Extension et modernisation des activités Travel Essentials et Restauration à l'aéroport de Strasbourg ainsi que des activités Travel Essentials et Duty Free à l'aéroport de Nantes.
  - Inauguration du premier magasin Carrefour à la Gare du Nord (Paris) dans le cadre de la consultation remportée par Lagardère Travel Retail et le groupe Carrefour afin de déployer un nouveau service de proximité en zone de transport (d'autres ouvertures suivront dans les gares françaises).
  - Poursuite de la modernisation des points de vente Travel Essentials et développement du segment Restauration sur le réseau SNCF et dans les aéroports régionaux.
- EMEA
  - Pays-Bas : à la suite du gain d'un appel d'offres, Lagardère Travel Retail a repris les opérations couvrant l'ensemble des activités Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol. Cette concession est opérée via un modèle de joint-venture avec l'aéroport dont Lagardère Travel Retail a acquis 70 % des parts.
  - Albanie : lancement des activités Duty Free à l'aéroport de Tirana et dans le port de Durres.
  - Italie : ouverture de la nouvelle concession Duty Free et extension des opérations de Restauration à l'aéroport de Vérone. Poursuite du programme de modernisation des points de vente Travel Essentials et Restauration à l'aéroport de Venise. Inauguration d'une boutique Pandora à l'aéroport de Naples et rénovation des points de vente de la marque dans les aéroports de Rome et Venise.
  - Pologne : poursuite du développement du réseau de points de vente Travel Essentials et Restauration (notamment en gare).

- Allemagne : poursuite du développement en Travel Essentials et Restauration avec l'ouverture de deux points de vente Relay à la gare de Hambourg et d'une boutique Panda Express à la gare de Stuttgart. Gain de concessions Restauration et Travel Essentials dans les aéroports de Düsseldorf et Francfort.
- Belgique : ouverture d'un magasin Victoria's Secret à l'aéroport de Bruxelles-Zaventem.
- Royaume-Uni et Irlande du Nord : renouvellement de la concession Duty Free dans les aéroports de Londres-Luton et de Belfast. Gain de la concession Travel Essentials dans le terminal 2 de l'aéroport de Londres-Heathrow.
- Afrique : ouverture des points de vente Duty Free et Travel Essentials dans les aéroports de Douala et Yaoundé (Cameroun). Inauguration d'une boutique Duty Free à l'aéroport de Kigali (Rwanda) et signature d'un accord avec Tourvest afin de développer des projets de commerce, d'hospitalité et de tourisme en Afrique (notamment en Afrique du Sud).
- Moyen-Orient : rénovation de points de vente Restauration dans les aéroports de Dubaï et Abu Dhabi (Émirats arabes unis), tout en poursuivant le développement de ce segment dans les aéroports saoudiens avec l'inauguration de huit nouveaux espaces à Riyad, Médine et Dammam. Ouverture de sept boutiques Duty Free dans sept aéroports saoudiens. Signature d'un contrat de services entre Al Waha (premier opérateur saoudien en Duty Free) et Lagardère dans le cadre de la reprise anticipée par ce dernier du contrat Duty Free de l'aéroport de Riyad à compter de janvier 2026.

- Asie-Pacifique
  - Hong Kong : extension et modernisation de trois boutiques Travel Essentials.
  - Singapour : ouverture du concept Café Marché et renouvellement de deux magasins de Mode à l'aéroport de Changi. Inauguration de boutiques Duty Free dans le Singapore Cruise Center.
  - Cambodge : ouverture de la « master concession » Duty Free et Mode ainsi que de 12 points de vente Restauration et Travel Essentials à l'aéroport de Techo.
  - Pacifique : inauguration de nouveaux points de vente Travel Essentials dans l'aéroport de Sydney (Australie) et gain des concessions Duty Free et Travel Essentials du nouvel aéroport de Sydney qui devrait ouvrir en 2026. Renouvellement de la concession Duty Free à l'aéroport d'Auckland (Nouvelle-Zélande) et gain des concessions Duty Free dans les aéroports de Darwin (Australie) et Wellington (Nouvelle-Zélande).
- Amériques
  - Amérique du Nord : nombreux gains d'appels d'offres et/ou extensions de contrats dans les aéroports aux États-Unis (Atlanta, New York-Kennedy, Albany, Boston, Toronto, Détroit, Orlando, Dallas, etc.), auxquels s'ajoutent de multiples ouvertures principalement en Travel Essentials (Palm Beach, Détroit, Houston, Charlotte, Boise, San Antonio, San José, Portland, etc.) et en Restauration (San Francisco, Salt Lake City, Fort Myers, Palm Springs, Asheville, Denver, Sarasota, etc.).
  - Amérique du Sud : transfert des activités Duty Free et élargissement de la présence commerciale (ouverture d'une boutique Duty Paid et de 11 points de vente Restauration) dans le nouvel aéroport de Lima au Pérou. Poursuite des ouvertures en Restauration dans le terminal 1 de l'aéroport de Santiago (Chili).

B.5 RÉCOMPENSES ET DISTINCTIONS

L'année 2025 a été marquée par l'obtention de plusieurs distinctions récompensant l'excellence opérationnelle de Lagardère Travel Retail.

Ainsi, la branche a remporté le prix « Best Marketing Strategy » pour la région Afrique et Moyen-Orient aux MEADFA Awards. En outre, Paradies Lagardère a été élue « Best Overall Retailer » en Amérique du Nord pour la 28e année consécutive.

Plusieurs points de vente ont également été mis à l'honneur avec les prix suivants :

- Tripadvisor Travelers' Choice Awards : les concepts de restauration Daily DXB et Tranzeet (aéroport de Dubaï / Émirats arabes unis) ainsi que Todd English Global Food Hall & Pub et Meet District (aéroport de Zayed / Émirats arabes unis) ont été distingués par les voyageurs.
- FAB Awards avec 11 récompenses, dont :
  - « Airport Bar or Pub of the Year » pour l'espace Lokal +48 (aéroport de Varsovie-Chopin / Pologne) ;
  - « Airport Coffee or Tea Shop of the Year – Middle East & Africa » pour le concept FIX (aéroport de Dubaï / Émirats arabes unis) ;
  - « Airport Food & Beverage Offer Best Representing Sense of Place – Europe » pour la boutique Café Iruña Berria (aéroport de Bilbao / Espagne) ;
  - « Airport Food & Beverage Opening of the Year – Middle East & Africa » pour le point de vente Infin'eat (aéroport de Riyad / Arabie saoudite) ;
  - « Airport Food & Beverage Opening of the Year – Highly Commended » pour l'espace Marché Bistrot (aéroport de Hambourg / Allemagne) ;
  - « Airport Food Hall of the Year – Europe » pour le magasin Aðalstræti (aéroport de Keflavík / Islande) ;
  - « Airport Health-Centred Offer of the Year – Americas » pour la boutique Natoo (aéroport de Santiago / Chili).

Par ailleurs, la filiale de Lagardère Travel Retail aux Émirats arabes unis a obtenu le prix « Best Diversity & Inclusion Initiative » pour son programme « Building a Strong, Diverse, and Engaged Workforce & Elevating the Passenger Journey » lors de la cérémonie des Travel Retail Awards.

Enfin, Lagardère Travel Retail Italie a été certifiée « Top Employer » pour la septième année consécutive.

C) CONCURRENCE

Sur le segment de la vente de produits de commodité en zone de transport, les principaux concurrents de Lagardère Travel Retail sont : Avolta (après la fusion entre Dufry et Autogrill), WH Smith, SSP, Areas et Valora.

Par ailleurs, outre Lagardère Travel Retail, les principaux acteurs mondiaux sur le segment des ventes en hors taxes et des enseignes spécialisées sont : Avolta, DFS (groupe LVMH), CDFG, Lotte et Heinemann.

Enfin, en Restauration, la concurrence émane d'opérateurs tels qu'Avolta, SSP et Areas (qui a acquis les activités nord-américaines de Delaware North en 2025).

D) PERSPECTIVES

Les perspectives de Lagardère Travel Retail pour 2026 dépendent principalement de la dynamique du trafic aérien, dans un contexte économique et géopolitique qui reste toujours incertain.

Cependant, la branche demeure confiante quant à la poursuite de sa trajectoire de croissance ambitieuse grâce à la qualité de ses concepts, à son excellence opérationnelle et à la réactivité de son organisation. Par ailleurs, Lagardère Travel Retail entend maintenir une politique stricte de maîtrise de ses coûts et de sélectivité dans ses investissements.

Les objectifs pour 2026 visent à bénéficier pleinement de la nouvelle dynamique du marché avec les axes prioritaires suivants :

- maintenir une culture de la performance et d'amélioration continue des opérations afin d'accroître l'agilité, la résilience et l'avantage concurrentiel ;
- maintenir une dynamique de croissance durable et créatrice de valeur, soutenue par une allocation efficace des ressources et une capacité d'adaptation rapide aux signaux du marché ;
- favoriser l'engagement des collaborateurs et le développement des carrières afin de renforcer l'attractivité et la rétention des talents ;
- accélérer l'évolution vers une offre de produits toujours plus responsable et durable ;
- renforcer l'exploitation de la data et de l'IA comme levier durable de performance, d'innovation et d'agilité, soutenue par une gouvernance et une culture data responsables.

E) RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Lagardère Travel Retail a pour ambition d'être reconnu comme l'acteur le plus innovant de son secteur à travers le développement constant d'un portefeuille de marques propres ou partenaires ainsi que de concepts sur mesure uniques qui couvrent l'ensemble des besoins de ses clients.

En outre, Lagardère Travel Retail intègre les technologies de pointe afin d'améliorer continuellement l'expérience client à travers notamment le développement des canaux de vente digitaux.

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'année 2025 confirme l'essor de l'intelligence artificielle générative et son intégration croissante dans les modèles opérationnels de la branche. En effet, cette technologie s'impose désormais comme un levier essentiel pour rationaliser les processus de back-office et améliorer la performance commerciale ainsi que les marges. Plus particulièrement, elle permet une analyse fine des tendances par mix de clientèle, des recommandations intelligentes pour la tarification et l'assortiment, ainsi qu'une expérience client enrichie grâce à des interactions personnalisées.

Chez Lagardère Travel Retail, l'IA et l'IA générative sont progressivement intégrées dans les processus afin de fluidifier les opérations et soutenir la croissance. Elles contribuent également à la détection des fraudes, aux recommandations personnalisées pour les vins, spiritueux, livres et parfums, etc. En 2025, la branche a poursuivi son déploiement à travers des initiatives stratégiques : optimisation des réponses aux appels d'offres avec l'IA générative, utilisation du « machine learning » afin d'identifier les schémas d'achat et affiner l'offre commerciale, déploiement de systèmes de réapprovisionnement intelligents pour réduire les ruptures et optimiser les stocks, ainsi que l'analyse avancée des comportements en magasin pour améliorer l'expérience client.

En outre, cette dynamique s'est accompagnée de la mise en place de nouveaux partenariats technologiques, du déploiement d'outils IA à grande échelle et du renforcement des formations IA à tous les niveaux de l'organisation afin d'en favoriser l'adoption et de maximiser la valeur créée.

L'ensemble de ces avancées reflète l'ambition de Lagardère Travel Retail à se positionner à l'avant-garde de l'innovation dans son secteur, et ce au bénéfice de ses clients et partenaires.

G) PIRATAGE

Lagardère Travel Retail accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

Ainsi, afin de répondre à cette problématique, Lagardère Travel Retail continue d'investir en la matière, les coûts de sécurité informatique représentant environ 6,5 % des coûts totaux liés aux systèmes d'information en 2025. Plus particulièrement, un plan visant l'excellence en matière de sécurité a été implanté et comprend notamment la mise en place d'un SOC/SIEM (Security Operation Center/Security Information Event Management), le renforcement des ressources humaines et des formations en matière de protection des données personnelles, ainsi que la poursuite du déploiement des solutions de cybersécurité.

H) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Les activités d'exploitation de surfaces commerciales en concession et de commercialisation exercées par Lagardère Travel Retail sont régies par des réglementations locales particulières relatives aux négociations et à la formalisation des relations avec les concédants et fournisseurs, à la commercialisation de la presse, des produits alimentaires, du tabac et des alcools, à la vente de produits hors taxes (pouvant faire l'objet, le cas échéant, de conventions signées avec l'administration nationale des douanes concernée) ou aux activités de transport. À titre d'exemple, la distribution de la presse en France est réglementée par la loi Bichet.

Par ailleurs, la convention-cadre de l'Organisation mondiale de la santé pour la lutte antitabac préconise diverses mesures afin de réduire l'offre et la demande de tabac, telles que l'interdiction ou la restriction de la vente en franchise de droits et de taxes aux voyageurs internationaux ou l'interdiction de fumer dans les transports et les lieux publics. Sous l'impulsion notamment de cette convention-cadre, on constate un renforcement régulier des législations encadrant la commercialisation et la consommation du tabac, susceptibles de ce fait d'avoir un impact sur l'activité de Lagardère Travel Retail.

En outre, des mesures prises en vue de protéger l'environnement (par exemple en matière de recyclage de certains produits) peuvent concerner les points de vente dans différents pays.

Enfin, certaines activités de Lagardère Travel Retail peuvent être soumises à autorisation préalable (vente de tabac au détail, commercialisation d'alcool, stockage et vente hors taxe, activités de transporteur et de donneur d'ordre de transport, etc.).

1.3.3 LAGARDÈRE LIVE

1.3.3.1 LAGARDÈRE NEWS

Lagardère News regroupe *Le Journal du Dimanche* (un journal hebdomadaire français d'actualité et d'investigation) accompagné de sa déclinaison *Le JDNews,* un magazine hebdomadaire d'information, et de son supplément féminin *Le JDMag.*

Lagardère News comprend également l'activité de gestion de licences du réseau ELLE International.

A) TENDANCES DU MARCHÉ (1)

Le marché publicitaire des médias off-line (télévision, cinéma, radio, presse et publicité extérieure) a reculé de -8,6 % en janvier-septembre 2025 (vs janvier-septembre 2024), après une année 2024 portée par de grands événements sportifs (Jeux olympiques d'été de Paris, championnat d'Europe de football). Le marché est également en retrait par rapport à son niveau d'avant la pandémie (-10,7 % vs janvier-septembre 2019).

Plus particulièrement, le marché publicitaire de la presse est en recul de -9,4 % vs janvier-septembre 2024 et demeure très loin de son niveau de 2019 (-34,8 % vs janvier-septembre 2019).

Dans ce contexte, Lagardère News a poursuivi ses chantiers de transformation (développement des versions numériques et d'une offre payante en presse, consolidation de la marque ELLE dans le monde), tout en restant focalisé sur les actions de maîtrise des coûts afin de limiter les effets de la baisse de son chiffre d'affaires.

B) ACTIVITÉS

- Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2025	2024
Presse	28 %	22 % (*)
ELLE International	72 %	78 %
Total	100 %	100 %

(*) Donnée retraitée du chiffre d'affaires de *Paris Match* en 2024.

B.1 PRESSE (2)

En 2025, *Le Journal du Dimanche* a rassemblé 5 millions de lecteurs chaque mois sur ses différents supports (papier et numérique). Grâce à ses interviews exclusives de grands décideurs (politiques et chefs d'entreprise) et à son lectorat CSP+, il est le journal français de référence du week-end et l'un des plus influents de l'Hexagone dans les domaines de la politique et de l'économie.

Fort de son succès avec le magazine hebdomadaire d'information *Le JDNews,* le pôle presse a élargi son offre en lançant *Le JDMag* en mars 2025. Distribué avec *Le Journal du Dimanche,* ce supplément hebdomadaire met à l'honneur les femmes en dévoilant le portrait de personnalités féminines de premier plan. Révélateur des dernières tendances (mode, beauté, culture, art de vivre, conso et bien-être), il propose également des conseils et des solutions pratiques afin d'améliorer le quotidien.

En termes de diffusion, *Le Journal du Dimanche* a enregistré une croissance de +10 % en 2025 vs 2024, soit une moyenne hebdomadaire de 111 787 exemplaires diffusés, et capte 1 317 000 lecteurs par semaine en moyenne. En outre, le site Internet et l'application du *Journal du Dimanche* ont attiré en moyenne 5,2 millions de visiteurs uniques chaque mois. Enfin, la marque rassemble plus de 909 500 abonnés sur les réseaux sociaux.



B.2 ELLE INTERNATIONAL

Première marque média mode et lifestyle, ELLE International est également le premier réseau féminin média avec 100 millions de visiteurs uniques chaque mois via 64 sites Internet locaux, et une audience supérieure à 130 millions de socionautes sur les réseaux sociaux.

La marque s'appuie sur près de 80 éditions internationales, dont 50 *ELLE* et 25 *ELLE Décoration,* publiées en licence dans 47 pays avec des partenaires tels que Hearst, Burda, CMI ou Aller.

En outre, le réseau comprend une activité de licences hors média (mode, beauté, décoration, services, etc.) qui regroupe 200 licenciés dans plus de 80 pays.

Enfin, une régie internationale exclusive commercialise les espaces publicitaires des magazines et plateformes digitales de l'ensemble des éditions de ELLE via 30 bureaux de représentants à travers le monde.

(1) Source : BUMP/IREP ; janvier-septembre 2025.
(2) Source : ACPM OneNext Global S1 2025 ; audience Brand sur trente jours / ACPM-OJD ; DFP-DSH ; 2024-2025 / Médiamétrie Internet Global ; 2025 / Réseaux sociaux : données internes des comptes officiels sur Facebook, Instagram, X (ex-Twitter) ; audience non dédupliquée ; 2025.



Projet ELLE Residences Dubai Islands (Émirats arabes unis).

En 2025, les licences internationales de ELLE ont connu de nombreux développements.

Pour la partie médias :

- lancement de *ELLE Men* en Malaisie ainsi que de *ELLE Gourmet* au Moyen-Orient et en Inde ;
- poursuite du développement d'événements mondiaux tels que ELLE Deco International Design Awards (EDIDA) et ELLE International Beauty Awards (EIBA) ;
- célébration des 80 ans de la marque ELLE à travers des sujets éditoriaux exclusifs.

Pour la partie hors médias :

- signature de deux nouveaux projets immobiliers : ELLE Residences Dubai Islands (un complexe de 98 appartements aux Émirats arabes unis) et 25 villas de luxe à Sao Paulo (Brésil) ;
- signature d'un nouveau concept d'hôtel sur un positionnement cinq étoiles : ELLE Resort & Beach Club comprenant 170 suites à Bali (Indonésie) ;
- ouverture de trois ELLE Café en Turquie et d'un ELLE Spa au Japon ;
- lancement de la ligne de prêt-à-porter ELLE Sport aux Philippines ainsi que d'une collection de maillots de bain aux Philippines et en Corée du Sud ;
- lancement d'une collection de montres en Asie du Sud-Est, de masques de beauté au Moyen-Orient et de petit électroménager de cuisine en Amérique du Nord ;
- célébration des 80 ans de la marque ELLE avec une exposition itinérante d'artistes femmes à Osaka (Japon), Bangkok (Thaïlande), New York (États-Unis) et Paris (France) au profit de l'ONG Care.

Pour la régie publicitaire internationale :

- succès des opérations de « brand content » en horlogerie et joaillerie ;
- croissance du business non endémique (tourisme, etc.).

B.3 RÉCOMPENSES ET DISTINCTIONS

En 2025, *Le JDNews* s'est vu décerner le Trophée Magazine 2025 dans la catégorie « Nouveauté », une éminente distinction attribuée par le groupe NAP – Maison de la Presse qui consacre le rôle majeur du *JDNews* dans l'univers de la presse en France, confirme la capacité du magazine à créer un lien fort avec ses lecteurs et son réseau de distribution.

Par ailleurs, le réseau ELLE International s'est classé au 50e rang du Top 150 Global Licensors qui rend compte de l'influence mondiale des licences de marque.

C) CONCURRENCE

Au sein de la catégorie des quotidiens du septième jour, *Le Journal du Dimanche* est en compétition avec des titres tels que l'édition dominicale du *Parisien-Aujourd'hui en France, L'Équipe Dimanche* et *La Tribune Dimanche.* D'un point de vue éditorial et publicitaire, *Le Journal du Dimanche* est aussi en concurrence avec l'univers des marques de presse quotidienne nationale qui comprend notamment *Le Monde, Le Figaro, Le Parisien-Aujourd'hui en France, Libération* et *Les Échos.*

Le JDNews s'inscrit dans l'univers des hebdomadaires d'actualité avec une double distribution : le mercredi en point de vente et le dimanche en supplément du *Journal du Dimanche.* En conséquence, ses principaux concurrents sont les magazines d'actualité hebdomadaires (*Le Point, Le Nouvel Obs, L'Express, Challenges, Valeurs actuelles, Marianne,* etc.) ainsi que les suppléments hebdomadaires de journaux tels que *Le Figaro Magazine.*

Le JDMag est principalement en concurrence avec les magazines grand public féminins et de loisirs tels que *Version Femina, Femme Actuelle, Avantages, Maxi* et *Prima.*

Cette concurrence porte à la fois sur le print, le digital (sites Internet et applications) ainsi que sur les réseaux sociaux.

Par ailleurs, *ELLE* est leader mondial sur le segment féminin haut de gamme avec 50 éditions internationales. Ses principaux concurrents mondiaux sont : *Vogue* et *Harper's Bazaar.*

Enfin, *ELLE Décoration* est leader mondial sur le segment de la décoration avec 25 éditions. Son principal concurrent international est *AD.*

D) PERSPECTIVES

En 2026, le digital restera l'un des enjeux primordiaux de Lagardère News avec la poursuite du développement des abonnements numériques du *Journal du Dimanche* enrichis par les contenus numériques du *JDNews,* le renforcement de la vidéo au sein de ses plateformes en ligne, ainsi que l'accroissement de son audience sur les réseaux sociaux. *Le JDNews* continuera à s'implanter dans le paysage médiatique et dans le quotidien des Français, aux côtés du *Journal du Dimanche* dont l'influence n'est plus à démontrer.

Lagardère News poursuivra également le développement des éditions internationales de *ELLE,* ainsi que l'expansion de la marque ELLE dans le secteur hors média à travers divers projets dans l'hospitalité (hôtels, cafés, spas, immobilier, etc.).

E) RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Depuis de nombreuses années, Lagardère News a développé une stratégie de transformation numérique de ses titres de presse : sites Internet, applications, réseaux sociaux, développement des abonnements numériques ainsi que de la vidéo, etc.

En outre, la créativité est au cœur du développement de la marque ELLE à la fois sur le plan éditorial, de l'offre publicitaire et de la diversification. ELLE International est ainsi un réseau en constante évolution à travers le développement des licences médias (lancement de nouvelles déclinaisons à l'international, etc.) et hors médias (secteur de l'hospitalité, etc.).

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'émergence de l'intelligence artificielle (IA) générative ouvre des perspectives dans l'automatisation de certains processus de production, y compris dans le domaine de l'écriture. Toutefois, la créativité et le regard humain font partie intégrante de l'ADN de Lagardère News avec des équipes dotées d'une expertise irremplaçable. Ainsi, son approche vise à compléter ces compétences humaines par l'utilisation de l'IA, tout en encadrant rigoureusement cette dernière, via la sélection d'outils adaptés et la formation des équipes, afin de garantir la sécurité et la confidentialité des données ainsi que la protection des contenus.

G) PIRATAGE

Lagardère News accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données. En outre, elle veille au respect de ses droits de propriété intellectuelle et lutte contre le piratage de ses publications en menant toutes les actions, y compris sur le terrain judiciaire, à l'encontre des tiers qui violent ses droits.

H) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Les activités d'édition de presse de Lagardère News sont soumises, entre autres, au droit de la presse (loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse, loi du 1er août 1986 portant réforme du régime juridique de la presse), au droit de la propriété intellectuelle (comprenant notamment les droits d'auteur et les droits voisins), au droit de la consommation, aux règles relatives à la protection des données personnelles, ainsi qu'à la loi relative à la modernisation de la distribution de la presse (réformant la loi Bichet) du 18 octobre 2019 qui oblige les éditeurs de presse à se constituer en coopérative dès qu'ils groupent leur distribution et à passer par des sociétés agréées de distribution de presse.

Par ailleurs, pour le volet numérique de ses activités, Lagardère News est en particulier soumise à la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004 et au Règlement général sur la protection des données (RGPD).

Il convient de rappeler qu'aux termes de la loi du 1er août 1986 sont interdites les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 % la part détenue par des étrangers non ressortissants de pays de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen au capital d'une société éditant une publication en langue française. Dans le cadre de ses activités d'éditeur de contenus, Lagardère News opère sous l'égide de lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, les jeux en ligne, le développement durable et celles liées à la publicité trompeuse. Lagardère News se conforme aux règles de la Commission paritaire des publications et agences de presse (CPPAP), dont les avis conditionnent l'attribution d'aides à la presse imprimée et en ligne.

Enfin, Lagardère News porte également une attention particulière aux législations applicables en matière de droit d'auteur, de droit des marques, de diffamation, de droit à l'image et de respect de la vie privée, ainsi qu'à la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II).

1.3.3.2 LAGARDÈRE RADIO

Lagardère Radio est l'un des acteurs majeurs du marché de la radio en France avec Europe 1, Europe 2 ainsi que RFM, et comprend également les activités de régie publicitaire exercées par Lagardère Publicité News.

A) TENDANCES DU MARCHÉ (1)

Malgré un marché publicitaire des médias off-line en recul de -8,6 % en janvier-septembre 2025 vs janvier-septembre 2024 (cf. §1.3.3.1.A), le marché publicitaire des radios est demeuré résilient et a enregistré un léger repli de -1,9 % vs janvier-septembre 2024 (en retrait de -3,2 % vs janvier-septembre 2019).

Dans ce contexte, Lagardère Radio a poursuivi la consolidation de la grille ainsi que l'inversion de la tendance baissière d'Europe 1, tout en redynamisant Europe 2 et en adaptant le positionnement de RFM.

B) ACTIVITÉ

- Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2025	2024
Europe 1	**35 %**	25 %
Europe 2	**16 %**	23 %
RFM	**23 %**	27 %
Autres (Régie publicitaire et Éditions musicales François 1er)	**26 %**	25 %
Total	100 %	100 %

B.1 RADIO (2)

En novembre-décembre 2025, Lagardère Radio a rassemblé plus de 5,3 millions d'auditeurs chaque jour.

Europe 1

Europe 1, radio généraliste de référence, a été écoutée par 2,859 millions d'auditeurs chaque jour en novembre-décembre 2025. La station signe ainsi ses meilleures audiences depuis six ans (soit sa meilleure audience cumulée depuis janvier-mars 2020).

Europe 1 a enregistré une audience cumulée (AC) de 5,1 %, soit +0,3 point sur un an et +1,1 point sur deux ans. Par ailleurs, sa part d'audience (PDA) s'est élevée à 4,8 %, soit +0,2 point sur un an et +1,4 point sur deux ans. Plus particulièrement, sur ses cibles commerciales, la station a réalisé :

- 3,1 % de PDA sur les 25-59 ans (+0,1 point sur un an et +0,9 point sur deux ans) ;
- 4,1 % de PDA sur les CSP+ (-0,3 point sur un an et +1,5 point sur deux ans).

En 2025, Europe 1 a amplifié la dynamique déjà amorcée la saison précédente grâce à ses émissions incontournables et à son positionnement clair.

La station a également poursuivi sa stratégie de transformation numérique avec une montée en puissance des investissements créatifs, marketing et technologiques.

Dans le domaine des podcasts, Europe 1 a enregistré un cumul de 169 millions de téléchargements en 2025 (+1 % sur un an). Plus particulièrement, *Hondelatte raconte* s'impose cette saison encore comme le premier podcast de récit en France. En outre, la station a intensifié la forte dynamique engagée depuis trois ans sur les réseaux sociaux avec un cumul de 919 millions de vues en 2025 (+8 % en un an et +65 % en deux ans).

(1) Source : BUMP/IREP ; janvier-septembre 2025.
(2) Source : Médiamétrie EAR National ; novembre-décembre 2025 ; évolution vs novembre-décembre 2023 et novembre-décembre 2024 / Médiamétrie eStat Podcast et EAR Podcast ; 2025.

Europe 2

Écoutée par 1,090 million d'auditeurs quotidiens en novembre-décembre 2025, Europe 2 a enregistré une AC de 1,9 % (+0,3 point sur un an et +0,1 point sur une vague) et une PDA de 1,6 % (+0,6 point sur un an et +0,1 point sur une vague).

Le repositionnement musical de la station, tourné vers la pop depuis 2024, et l'arrivée de l'animateur Cauet aux commandes de la matinale ont redynamisé l'audience de la radio (troisième vague consécutive à la hausse sur tous les indicateurs).

Plus particulièrement, sur un an, l'émission de Cauet a affiché les plus fortes progressions en PDA du marché sur les 25-49 ans et les 13 ans et +.

RFM

RFM propose un mix musical fédérateur et intemporel centré sur les années 80-90. Un positionnement familial et grand public qui a séduit quotidiennement 1,556 million d'auditeurs en novembre-décembre 2025.

La station a ainsi enregistré 2,8 % d'AC (stable sur un an) et 2,1 % de PDA (-0,3 point sur un an) en novembre-décembre 2025.

L'arrivée de Philippe Lellouche à la matinale de RFM en septembre 2025 visait à dynamiser les audiences enregistrées depuis plusieurs saisons sur cette tranche horaire. D'ores et déjà, son émission Le meilleur des réveils a enregistré une hausse de son AC sur deux vagues consécutives.





B.2 RÉGIE PUBLICITAIRE [1]

Lagardère Publicité News propose une offre médias riche et variée ainsi que des solutions médias intelligentes afin de répondre au mieux aux besoins des annonceurs, des agences médias et des agences conseils.

La société est la régie publicitaire des radios de Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2 et RFM), des titres de presse publiés par Lagardère News *(Le Journal du Dimanche, Le JDNews, Le JDMag),* ainsi que d'éditeurs extérieurs comme Radio Nova, Chante France (en Île-de-France), Oüi FM (en Île-de-France), Radio FG (en Île-de-France et à Nice), Radio Meuh, Radio Public Santé, Replay News, Crooner Radio, Sonos Radio, MyLymedias et SiriusXM. En 2025, la régie a étendu sa couverture en gérant de nouveaux éditeurs comme les radios Atomic, FGL et la plateforme de streaming musical SoundCloud. Fortement présentes dans le quotidien des Français, tant pour l'information que pour le divertissement, les marques gérées par la régie sont emblématiques, incontournables et complémentaires.

Lagardère Publicité News propose une offre plurimédia déployée en radio, presse, digital et activations terrain. Elle s'appuie sur son expertise, ses solutions innovantes et la puissance de ses marques pour renforcer des campagnes classiques ou concevoir des dispositifs de communication sur mesure.

En 2025, son offre puissante a touché chaque mois près de 30 millions d'auditeurs, 5 millions de lecteurs et 4,6 millions de visiteurs uniques sur ses plateformes digitales. En outre, Lagardère Publicité News s'est imposée comme la première régie radio privée en audio digital avec plus de 170 millions d'impressions publicitaires mensuelles, soit une croissance multipliée par 2,1 en un an.

B.3 RÉCOMPENSES ET DISTINCTIONS

En 2025, Lagardère Publicité News et ses marques radios ont confirmé leur leadership sur l'audio et le podcast à travers plusieurs distinctions majeures :

- Cas d'Or du Digital Audio : prix d'Or dans la catégorie « Meilleur dispositif de brand content audio » pour l'opération Audible x Europe 1 x Europe 2 x RFM, ainsi que dans la catégorie « Meilleur format publicitaire audio » pour *Hondelatte raconte* x Netflix ;
- Grand Prix de la Créativité Podcast : prix Argent dans la catégorie « Meilleur host read / sponsoring » pour *Hondelatte raconte ;*
- TravMedia Awards : prix du « Meilleur podcast de voyage » pour Europe 1 Voyage(s).

Par ailleurs, RFM a été récompensée d'une Étoile Classique Radio lors de la 8e édition d'Innov'Audio Paris. La station est distinguée pour avoir réalisé la plus forte progression en diffusion digitale dans sa catégorie au sein des classements certifiés ACPM, confirmant ainsi sa dynamique exceptionnelle et l'adhésion croissante de son audience.

Ces distinctions témoignent de l'excellence créative des équipes ainsi que de leur capacité à captiver et à inspirer les audiences à travers des productions audio de qualité exceptionnelle.

Enfin, dans le domaine de la RSE, Lagardère Publicité News a obtenu le badge Or délivré par le Syndicat des régies Internet dans le cadre du programme Sustainable Digital Ad Trust. Cette récompense témoigne de son engagement en faveur d'une publicité durable, transparente et responsable.

C) CONCURRENCE

Dans l'univers des radios généralistes, les principaux concurrents d'Europe 1 sont des stations telles que RTL, RMC, France Inter ou encore France Info et France Bleu. Cette concurrence se prolonge également sur le numérique et les réseaux sociaux. En outre, dans le domaine très disputé de l'information, les matinales des radios généralistes sont aussi en compétition avec celles des chaînes d'information en continu.

Au sein de la catégorie des radios musicales « adultes », RFM se mesure à des stations telles que Nostalgie, Chérie FM, RTL2. Par ailleurs, dans l'environnement des radios musicales « jeunes », les principaux concurrents d'Europe 2 sont Fun Radio, NRJ, Skyrock ou encore Radio Nova. Enfin, depuis plusieurs années, ces stations sont également confrontées à la montée en puissance des plateformes de streaming musical comme Spotify ou Deezer, en particulier pour le public jeune.

(1) Source : AdsWizz internal metrics.

D) PERSPECTIVES

En 2026, Lagardère Radio va se développer autour de plusieurs axes prioritaires :

- Europe 1 : poursuite du développement de l'audience (en particulier sur la cible clé des 25-59 ans) et de la montée en puissance de la marque sur le numérique avec notamment la refonte de son site web et de son application, tout en valorisant l'identité et le patrimoine de la station ;
- radios musicales : consolidation de la notoriété et de l'audience de RFM et d'Europe 2 (plus particulièrement au niveau des deux nouvelles matinales lancées en 2025), amélioration de la visibilité et de l'usage numérique via la refonte des sites et des applications, renforcement des opérations spéciales et des événements, poursuite du plan de réorganisation et de mutualisation des ressources.

E) RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Afin d'accompagner au plus près les transformations du secteur ainsi que les changements de comportement des auditeurs, Lagardère Radio a mis en place une stratégie de transformation numérique de son activité depuis de nombreuses années : refonte régulière de ses sites Internet et applications, développement des réseaux sociaux, de la vidéo et de son offre de podcasts, etc.

F) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) générative dans les médias représente une opportunité majeure au service de l'excellence et de la mission éditoriale de Lagardère Radio. Ces outils vont ainsi permettre de simplifier les process de montage et de publication des contenus audio/vidéo, tout en soutenant le travail et la compétence des journalistes (à travers l'utilisation d'outils d'aide à la rédaction sécurisés et pertinents) ainsi que la formation des équipes. La compétence journalistique et l'humain faisant partie intégrante de l'ADN de Lagardère Radio avec des équipes dotées d'une expertise irremplaçable, ces explorations sont donc menées conjointement par les équipes rédactionnelles, production et numériques.

G) PIRATAGE

Lagardère Radio accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données. En outre, elle veille au respect de ses droits de propriété intellectuelle et lutte contre le détournement de ses contenus en menant toutes les actions, y compris sur le terrain judiciaire, à l'encontre des tiers qui violent ses droits.

H) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Les activités de radio de Lagardère Radio sont soumises à la réglementation audiovisuelle, notamment la loi du 30 septembre 1986, ses décrets d'application et les décisions de l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique (Arcom).

L'exploitation des services de radio en France de Lagardère Radio est, conformément à la loi du 30 septembre 1986, subordonnée à l'obtention d'une autorisation délivrée pour une durée de cinq ans, reconduite par l'Arcom dans la limite de deux fois en sus de l'autorisation initiale en FM et de dix ans en DAB+. En outre, elle fait l'objet de conventions signées avec l'Arcom dont le renouvellement s'effectue dans les conditions prévues par la loi précitée.

Il convient de rappeler que la loi du 30 septembre 1986 prévoit des mécanismes de plafonnement de la concentration mono-média. Un premier plafond, portant sur la somme des populations recensées dans les zones effectivement desservies par un groupe de radios, concerne la seule diffusion en analogique (FM). Depuis 2021, le plafond est fixé à 160 millions d'habitants. Un second plafond, intégrant l'ensemble des diffusions hertziennes terrestres, analogique et numérique (FM et DAB+), est fixé sur la base d'un critère d'audience potentielle cumulée. Un même groupe ne peut pas être titulaire d'autorisations lui permettant de dépasser 20 % du total des audiences potentielles cumulées. Aux termes de cette même loi, sont interdites les acquisitions qui auraient pour effet de porter, directement ou indirectement, à plus de 20 % la part détenue par des étrangers non ressortissants de pays de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen au capital d'une société titulaire d'une autorisation relative à un service de radio par voie hertzienne assuré en langue française. Dans la même logique, la loi du 14 novembre 2016 visant à renforcer la liberté, l'indépendance et le pluralisme des médias interdit à l'Arcom d'accorder une autorisation pour un service de radio hertzienne terrestre en langue française à une société dépassant le seuil de détention étrangère. La violation de ces règles sur l'actionnariat étranger dans les médias est susceptible d'entraîner des sanctions pénales.

Par ailleurs, pour le volet numérique de ses activités, Lagardère Radio est en particulier soumise à la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004 et au Règlement général sur la protection des données (RGPD).

Par ailleurs, dans le cadre de ses activités d'éditeur de contenu et de régie publicitaire, Lagardère Radio est soumise à différentes réglementations qu'elles soient nationales (telles que, en France, la loi pour la confiance dans l'économie numérique du 21 juin 2004, les dispositions du Code de la consommation relatives à la vente en ligne, le décret n° 87-239 du 6 avril 1987 pris pour l'application de l'article 27-I de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication et fixant pour les services privés de radiodiffusion sonore diffusés par voie hertzienne terrestre ou par satellite le régime applicable à la publicité et au parrainage ou encore le décret n° 94-972 du 9 novembre 1994 pris pour l'application du 1° de l'article 27 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication et définissant les obligations relatives à l'accès à la publicité locale et au parrainage local des éditeurs de services de radio diffusés par voie hertzienne terrestre en application des articles 29, 29-1 et 30-7 de la même loi) ou supranationales (telles que le règlement européen sur la protection des données personnelles du 27 avril 2016 entré en vigueur le 25 mai 2018).

En outre, les activités publicitaires de Lagardère Radio sont soumises aux lois et réglementations applicables en la matière, en particulier celles relatives à la publicité pour le tabac ou l'alcool, les jeux en ligne, le développement durable et celles liées à la publicité trompeuse ainsi qu'à la loi du 29 janvier 1993 (dite loi Sapin I) en ce qu'elle concerne la régie publicitaire.

Enfin, Lagardère Radio porte également une attention particulière aux législations applicables en matière de droit d'auteur, de droit des marques, de droit de la presse (diffamation, etc.), de droit à l'image et de respect de la vie privée, de respect des données personnelles et à la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II).

1.3.3.3 LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT

Lagardère Live Entertainment est le premier acteur français à intervenir sur les trois métiers du spectacle vivant :

- la gestion de salles de spectacles iconiques (Casino de Paris et Folies Bergère) et d'équipement majeur de nouvelle génération (Arkéa Arena) ;
- la production de concerts et de spectacles (L Productions) ;
- l'accueil et la promotion locale de productions françaises et internationales (Euterpe Promotion).



Casino de Paris (France).

A) TENDANCES DU MARCHÉ [1]

Après une reprise progressive amorcée en 2022, à la suite de la crise sanitaire de 2020-2021, le marché du spectacle vivant a retrouvé une trajectoire de croissance marquée par un retour à des niveaux d'activité proches de ceux de 2019 qui fut une année de référence en France. Cette évolution a été portée par une intensification de la programmation et une fréquentation soutenue dans un contexte de hausse du prix moyen des billets.

Ainsi, les recettes de billetterie durant l'exercice 2024 ont augmenté de +11 % à 2,4 milliards d'euros (vs 2,1 milliards d'euros en 2023) et l'offre de spectacles a également poursuivi sa progression avec 229 400 dates événementielles (vs 227 600 dates en 2023).

Les premiers indicateurs pour l'année 2025 confirment la solidité du secteur avec une image toujours très positive et une fréquentation en progression, notamment auprès des publics les plus jeunes (les données complètes pour l'exercice 2025 devraient être disponibles à partir de juillet 2026).

Dans ce contexte, Lagardère Live Entertainment a confirmé sa position d'acteur majeur du spectacle vivant et a enregistré un niveau d'activité historique en 2025, dépassant le précédent record établi en 2024.

B) ACTIVITÉ

▪ Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2025	2024
Gestion de salles de spectacles	**61 %**	65 %
Production de concerts et de spectacles	**14 %**	7 %
Accueil et promotion locale	**25 %**	28 %
Total	100 %	100 %

B.1 GESTION DE SALLES DE SPECTACLES

Lagardère Live Entertainment opère et exploite des lieux culturels reconnus qui sont des destinations emblématiques pour des millions de spectateurs. Son portefeuille comprend des salles parisiennes de légende telles que les Folies Bergère et le Casino de Paris, ainsi qu'un équipement de nouvelle génération avec Arkéa Arena à Bordeaux.

Au cours de l'exercice 2025, plus d'un million de spectateurs ont été accueillis dans les salles gérées par Lagardère Live Entertainment.

Plus particulièrement, Arkéa Arena a enregistré un nouveau record de fréquentation avec plus de 670 000 visiteurs (+15 % vs 2024). Cette performance a été portée par une programmation éclectique avec des artistes et spectacles tels que Lenny Kravitz, Indochine, Justice, Pixies, André Rieu, Gojira, Jean-Louis Aubert, Santa, Gims, Lamomali et Clara Luciani. En outre, malgré une fermeture de quatre mois dans le cadre de son programme de restauration, Les Folies Bergère ont accueilli plus de 160 000 personnes autour de concerts, de spectacles et d'événements culturels majeurs dont la 36e cérémonie des Molières et la cérémonie des Grands prix de la Sacem. Enfin, le Casino de Paris a réuni plus de 215 000 spectateurs avec notamment le spectacle musical *Chicago,* une référence du répertoire international programmée sur plusieurs mois.

En 2025, les deux salles parisiennes de Lagardère Live Entertainment ont également poursuivi leur engagement en faveur d'événements dédiés à la solidarité, à l'inclusion et à la protection de l'environnement. Ces initiatives ont donné lieu à la tenue de rendez-vous caritatifs d'envergure, dont certains ont bénéficié du soutien et de la participation d'artistes engagés tels que Chris Martin (leader du groupe Coldplay) sur la scène des Folies Bergère.

B.2 PRODUCTION DE CONCERTS ET DE SPECTACLES

À travers sa filiale L Productions, Lagardère Live Entertainment accompagne et produit des artistes confirmés ainsi que des talents émergents contribuant au rayonnement de la création musicale en France et à l'international. Elle développe pour chaque artiste un accompagnement fondé sur une stratégie individualisée visant à préserver et à valoriser leur singularité artistique.

L'exercice 2025 a été marqué par plusieurs tournées d'envergure : le Pafini Tour de Jean-Louis Aubert (plus de 60 concerts en France, en Suisse et en Belgique) qui s'est conclu dans la plus grande salle d'Europe (Paris La Défense Arena), le projet Lamomali porté par l'artiste -M- (plus de 450 000 spectateurs en France) ou encore le Unplugged Tour de Hoshi.

(1) Source : rapports du ministère de la Culture ; billetterie du spectacle vivant en 2024 et 2023 / Baromètre du public du spectacle vivant ; Toluna Harris Interactive pour Ekhoscènes ; octobre 2025.

Parallèlement, L Productions a poursuivi le développement et l'accompagnement d'artistes émergents tels que Mathilda, Lancelot et Mélissende, confirmant ainsi son engagement en faveur du renouvellement des talents et de la diversité de la scène musicale.

B.3 ACCUEIL ET PROMOTION LOCALE

Acquis par Lagardère Live Entertainment en 2023, Euterpe Promotion est un acteur de référence dans l'accueil et l'organisation d'événements culturels dans le sud-ouest de la France. En complément de son savoir-faire dans les domaines de la promotion, de la production, de la communication et de la régie technique, la société a également développé une activité de billetterie en ligne.

En 2025, Euterpe Promotion a organisé plus de 270 événements ayant accueilli plus de 620 000 personnes. Plus particulièrement, la société a assuré l'organisation et la production des festivals Arènes en Scène à Bayonne (plus de 20 000 spectateurs) et Les Fous Rires à Bordeaux (35 spectacles).

C) CONCURRENCE

Sur le segment de la gestion de salles de spectacles, Lagardère Live Entertainment est principalement en concurrence avec d'autres sociétés françaises telles que Fimalac Entertainment, Coker et Paris Entertainment Company.

Dans le domaine de la production de concerts et de spectacles, les principaux concurrents sont des acteurs internationaux (Live Nation et AEG) et français (Fimalac Entertainment, Decibel Productions / Warner Music Group et Arachnée Productions / Sony Music Company).

Enfin, sur le segment de l'accueil et de la promotion locale dans le sud-ouest de la France, la concurrence émane de petites entreprises locales telles que Bleu Citron, AGO et Base Productions.

D) PERSPECTIVES

Lagardère Live Entertainment anticipe une programmation soutenue pour l'exercice 2026.

Ainsi, les salles de spectacles devraient connaître une progression de leur fréquentation portée notamment par la prolongation du spectacle musical *Chicago* au Casino de Paris, la présentation du spectacle *Monte-Cristo* aux Folies Bergère, ainsi que par une série de concerts très attendus à Arkéa Arena avec des artistes tels que Sean Paul, Ludovico Einaudi, Lenny Kravitz, Deep Purple, Orelsan, Charlotte Cardin et Vanessa Paradis.

En outre, L Productions assurera la production de la tournée 2026 de Florent Pagny (avec notamment une série de 20 concerts programmés dans la salle de L'Olympia à Paris, ainsi que 48 dates en province, en Suisse et en Belgique), tout en poursuivant l'accompagnement de ses artistes émergents dans une logique de développement de carrière sur l'ensemble du territoire.

Enfin, en complément de son activité d'accueil d'événements culturels, Euterpe Promotion assurera notamment l'organisation et la production des festivals Les Fous Rires (Bordeaux) et Arènes en Scène (Bayonne), ainsi que la coproduction des concerts girondins de Lenny Kravitz et Deep Purple.

A) ACTIVITÉ

- Répartition du chiffre d'affaires par activité

	2025	2024
Revenus des cotisations	**78 %**	79 %
Autres	**22 %**	21 %
Total	100 %	100 %

E) INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Lagardère Live Entertainment considère que l'émergence de l'intelligence artificielle (IA) est une opportunité afin d'améliorer l'activation de ses datas. Dans cette optique, la société a entrepris de développer plusieurs projets tels que des outils de prédiction des ventes, de création de contenus et d'intégration de fonctionnalités IA sur ses sites Internet de vente de billets.

F) PIRATAGE

Lagardère Live Entertainment accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

G) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Lagardère Live Entertainment est notamment soumise au droit de la propriété intellectuelle, au droit du travail, aux normes applicables aux établissements recevant du public, aux dispositions du Code de commerce relatives aux baux commerciaux et du Code de la commande publique pour toute arena ou salle de spectacles dont l'exploitation lui est confiée par un pouvoir adjudicateur, et à des réglementations spécifiques propres à certains métiers (producteur de spectacles, exploitant de salles, etc.).

Par ailleurs, en application du décret n° 2019-1004 du 27 septembre 2019, les activités d'exploitation de lieux de spectacles et de production ou de diffusion de spectacles sont soumises en France à des formalités déclaratives à renouveler, donnant lieu à la délivrance par le ministère de la Culture d'un récépissé valant autorisation d'exercice de ces activités, sous réserve du respect d'un certain nombre de conditions.

1.3.3.4 LAGARDÈRE PARIS RACING

Lagardère Paris Racing a pour principale activité l'organisation d'activités sportives au sein du site de la Croix Catelan (Paris, France) qui comprend 41 courts de tennis, 8 pistes de padel, 2 bassins de natation extérieurs (dont un bassin olympique) et des espaces de fitness.

Fort de ses 14 000 membres, le site dispose de services complémentaires tels que des points de vente de restauration et d'articles de sport, un jardin d'enfants et des espaces événementiels.

Depuis la reprise de l'exploitation de la concession en 2006, un vaste programme de rénovation est mené de manière continue afin de moderniser l'ensemble des infrastructures sportives et techniques du club. Lagardère Paris Racing est certifié ISO 14001 par l'Afnor (Association française de normalisation), qui valorise ainsi les nombreuses actions entreprises dans le cadre de sa politique environnementale : récupération des eaux pluviales, maîtrise des consommations énergétiques, amélioration du tri des déchets, etc.

L'exercice 2025 a été marqué par la quatrième édition du Trophée Clarins, tournoi international de tennis professionnel féminin (WTA 125). Cet événement permet d'asseoir la notoriété du Lagardère Paris Racing, de confirmer son engagement dans le sport de haut niveau et de renforcer le lien avec ses membres.

La campagne annuelle de réabonnement a d'ailleurs démontré la forte fidélisation de ses membres et l'attractivité du club n'a cessé de croître avec plus de 500 candidats en liste d'attente d'admission.

Enfin, grâce à sa politique de ressources humaines reconnue par l'ensemble de ses collaborateurs, le Lagardère Paris Racing est désormais certifié « Great Place To Work » depuis novembre 2025.

B) CONCURRENCE

Sur le segment des clubs de sports haut de gamme en région parisienne (France), le Lagardère Paris Racing est en concurrence avec d'autres clubs tels que le Polo de Paris, Le Tir et le Country Sports Club.

C) PERSPECTIVES

En 2026, le Lagardère Paris Racing poursuivra ses activités en suivant trois axes directeurs :

- promouvoir le sport et ses valeurs ;
- poursuivre la modernisation continue de ses installations et de ses équipements sportifs ;
- accroître la qualité des services proposés et faciliter l'accès à l'information relative à la vie du club.

À l'occasion notamment de la cinquième édition du tournoi WTA, le club renouvellera diverses actions de promotion et d'ouverture auprès des jeunes joueurs de tennis d'Île-de-France et, plus particulièrement, auprès de la jeunesse issue des quartiers prioritaires de la Ville de Paris.



Quatrième édition du Trophée Clarins (France).

D) PIRATAGE

Lagardère Paris Racing accorde une grande importance à la sécurité des données confidentielles et a mis en place des moyens de lutte contre les fuites ou la corruption de ses données.

E) ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

Lagardère Paris Racing est soumis aux réglementations relatives aux établissements recevant du public et à l'occupation du domaine public, au droit de l'urbanisme, au Code du sport ainsi qu'aux règles auxquelles est soumise la pratique des activités proposées sur ses installations, telles que ces règles découlent des statuts et règlements des fédérations d'affiliation concernées.

1.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS

Les éventuels engagements contractuels pris par le Groupe en matière d'investissement sont décrits dans les notes 32 et 33 de l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2025.

1.4.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT ET D'INNOVATION

1.4.1.1 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

(M€)	2025	2024	2023
Lagardère Publishing	**36**	37	64
Lagardère Travel Retail	**217**	251	196
Lagardère Live	**2**	5	9
Total	255	293	269

1.4.1.2 INVESTISSEMENTS FINANCIERS

(M€)	2025	2024	2023
Lagardère Publishing	**37**	21	(3)
Lagardère Travel Retail	**28**	42	388
Lagardère Live	**2**	1	(2)
Total	67	64	383

Les chiffres mentionnés ci-dessus sont directement issus du tableau de financement consolidé et correspondent aux investissements financiers nets de la trésorerie entrante.

1.4.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2023

Les investissements incorporels et corporels s'élevaient à 269 M€ et étaient en hausse de 92 M€ par rapport à 2022, notamment chez Lagardère Travel Retail (72 M€) avec la reprise de l'activité et la mise en œuvre de projets d'investissements liés à des gains d'appels d'offres, et chez Lagardère Publishing (16 M€) qui avait investi dans un plan de transformation (i.e. projet Polaris) portant sur ses outils logistiques et ses systèmes d'information.

Les investissements financiers s'élevaient à 383 M€ au 31 décembre 2023. Ils concernaient principalement Lagardère Travel Retail et correspondaient notamment à la prise de participation de 49 % dans Extime Duty Free Paris, aux acquisitions de Tastes on the Fly (États-Unis), du groupe Marché International (Suisse), de Costa Coffee (Pologne et Lettonie), ainsi qu'au financement des coentreprises dans le Pacifique et en Asie.

1.4.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2024

Les investissements incorporels et corporels s'élevaient à 293 M€, contre 269 M€ en 2023. Ils étaient en hausse de 24 M€ par rapport à 2023 notamment chez Lagardère Travel Retail (55 M€), avec la mise en œuvre de projets d'investissements liés à des gains d'appels d'offres. Chez Lagardère Publishing, ils étaient en baisse de 27 M€ après les investissements réalisés en 2023 dans le cadre du plan de transformation des infrastructures logistiques et informatiques en France.

Les investissements financiers s'élevaient à 64 M€ au 31 décembre 2024, contre 383 M€ en 2023. Ils correspondaient principalement à la prise de participation de 50 % dans Extime Travel Essentials Paris par Lagardère Travel Retail et à l'acquisition de 100 % du capital de Sterling Publishing par Lagardère Publishing.

1.4.4 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS 2025

Les investissements incorporels et corporels s'élèvent à 255 M€, contre 293 M€ en 2024. Ils diminuent de 38 M€ par rapport à 2024, principalement à la suite d'une baisse de 34 M€ chez Lagardère Travel Retail liée au phasage des aménagements de concessions.

Les investissements financiers s'élèvent à 67 M€ au 31 décembre 2025, contre 64 M€ en 2024. Ils correspondent principalement à l'acquisition par Lagardère Publishing de 100 % du capital de 999 Games et de la marque Le Routard, ainsi qu'à l'acquisition par Lagardère Travel Retail de 70 % du capital de Schiphol Consumer Services Holding BV qui opère l'activité Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas).

1.5 CONTRATS IMPORTANTS

RFA

1.5.1 CONTRATS IMPORTANTS AUXQUELS LE GROUPE EST PARTIE

Au cours des deux années précédant immédiatement la publication du présent Document d'enregistrement universel, la Société et/ou ses filiales ont signé les contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) suivants :

CESSION DE *PARIS MATCH* AU GROUPE LVMH

Lagardère Media News et Hachette Filipacchi Presse ont regroupé les éléments du fonds de commerce de *Paris Match* ainsi qu'un certain nombre d'actifs associés à ce fonds de commerce au sein d'une société dont les actions ont été cédées au groupe LVMH par Lagardère Media News et Hachette Filipacchi Presse le 1er octobre 2024.

ACQUISITION DE 999 GAMES PAR HACHETTE LIVRE

Le 23 avril 2025, Hachette Livre a acquis l'entreprise néerlandaise 999 Games, leader de la distribution de jeux de société aux Pays-Bas et en Belgique, qui commercialise chaque année environ 2,5 millions de jeux distribués dans plus de 1 000 points de vente physiques. Cette opération permet à Hachette Boardgames de renforcer sa présence en Europe.

ACQUISITION PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL D'UNE PARTICIPATION MAJORITAIRE DANS SCHIPHOL CONSUMER SERVICES HOLDING BV

Dans le cadre de l'accord de concession couvrant l'ensemble des opérations Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas), qui fait suite au gain d'un important appel d'offres en décembre 2024, Lagardère Travel Retail a acquis 70 % du capital de Schiphol Consumer Services Holding BV qui opère ces activités au sein du quatrième plus grand hub aérien d'Europe, le solde (30 %) étant détenu par l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol. Ce partenariat permet ainsi de consolider la position de Lagardère Travel Retail en tant qu'acteur majeur du Duty Free sur le marché européen.

1.5.2 CONTRATS EMPORTANT DES ENGAGEMENTS IMPORTANTS POUR L'ENSEMBLE DU GROUPE

Par ailleurs, un certain nombre de contrats importants (autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires) et conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe ont été conclus par la Société et/ou ses filiales. Il s'agit de contrats de financement mentionnés à l'annexe des comptes consolidés de l'exercice 2025 (note 28) et en particulier :

- Le 9 octobre 2019, la Société a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse du Luxembourg d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance sept ans (octobre 2026), avec un coupon annuel de 2,125 %. Par suite du changement de contrôle de la Société intervenu à la fin de l'année 2023, 451,2 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé. À la suite de la scission de Vivendi SE fin 2024 et au changement de contrôle de la Société qui en a résulté, 28,7 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé le 30 janvier 2025. L'encours restant de 20,1 millions d'euros sera remboursé le 16 octobre 2026.
- Le 30 septembre 2021, la Société a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse du Luxembourg d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance six ans (octobre 2027), avec un coupon annuel de 1,75 %. Par suite du changement de contrôle de la Société intervenu à la fin de l'année 2023, 491,5 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé. À la suite de la scission de Vivendi SE fin 2024 et au changement de contrôle de la Société qui en a résulté, 5,3 millions d'euros ont été présentés à l'option de remboursement anticipé le 30 janvier 2025. L'encours restant de 3,2 millions d'euros sera remboursé le 7 octobre 2027.
- Le 12 décembre 2023, Vivendi SE et la Société ont conclu une convention de prêt par laquelle Vivendi SE a souhaité donner à la Société, en lui consentant un prêt d'un montant maximum de 1,9 milliard d'euros, les moyens de faire face à ses obligations de remboursement anticipé d'une partie de sa dette financière déclenchées par son changement de contrôle ainsi qu'à des besoins de trésorerie du mois de décembre 2023 et du premier semestre 2024. La conclusion de cette convention a été autorisée par le Conseil d'Administration de la Société le 8 décembre 2023. Cette convention de prêt expirera le 31 mars 2025. Le 7 juin 2024, cette convention a été modifiée notamment pour permettre à Vivendi SE de consentir à Lagardère SA un crédit renouvelable d'un montant maximum en principal de 150 millions d'euros. Le 16 décembre 2024, Vivendi SE et Lagardère SA sont convenus par un nouvel avenant à la convention de prêt (i) d'annuler et de réduire à zéro euro ledit crédit renouvelable et (ii) que Vivendi SE, demeurée actionnaire de Lagardère SA après la scission de Vivendi SE, mettrait à la disposition de Lagardère SA des avances en compte courant d'associé dans la limite d'un montant cumulé de 40 millions d'euros, aux conditions stipulées dans la convention de prêt modifiée du 12 décembre 2023. Conformément à la convention modifiée le 7 juin 2024, l'encours du prêt intragroupe consenti par Vivendi SE à la Société s'élevait à 500 millions d'euros à fin 2024. Un remboursement de 50 millions d'euros a été effectué le 24 novembre 2025, ramenant l'encours à 450 millions d'euros à fin 2025.
- Le 7 juin 2024, afin d'organiser son refinancement et le financement de ses besoins généraux, Lagardère SA a conclu une convention de crédit aux termes de laquelle un syndicat de prêteurs bancaires s'est engagé, sous réserve de conditions usuelles, à mettre à sa disposition un montant total en principal de 2 milliards d'euros au titre :
  - (i) d'une première tranche de crédit à terme d'un montant en principal de 700 millions d'euros et d'une durée initiale de vingt-quatre mois pouvant être prolongée une première fois pour douze mois et une seconde fois pour six mois. Cette tranche a été intégralement remboursée en juin 2025 (cf. *infra*) ;
  - (ii) d'une seconde tranche de crédit à terme d'un montant en principal de 600 millions d'euros et d'une durée de cinq ans. Cette tranche a fait l'objet de deux remboursements partiels (de 50 millions d'euros entre juin et juillet 2025, et de 25 millions d'euros le 30 décembre 2025) portant l'encours à 525 millions d'euros (cf. *infra*) ; et
  - (iii) d'un crédit renouvelable d'un montant maximum en principal de 700 millions d'euros et d'une durée de cinq ans, en remplacement du précédent contrat de crédit renouvelable du 11 mai 2015.
- Le 16 avril 2025, la Société a réalisé plusieurs placements privés de droit allemand au format Schuldschein d'un montant total de 300 millions d'euros. Ces opérations sont structurées en plusieurs tranches libellées en euros, à taux fixes et variables, avec des maturités allant jusqu'à cinq ans.

  Ces opérations ont permis le remboursement partiel des deux premières tranches de crédit à terme issues du financement réalisé en juin 2024 (cf. *supra*).
- Le 12 juin 2025, la Société a émis un emprunt obligataire sur le marché réglementé de la bourse de Luxembourg d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance cinq ans (juin 2030), avec un coupon annuel de 4,75 %.

  Cette opération a permis le remboursement intégral du solde de la première tranche de crédit à terme, ainsi qu'un premier remboursement partiel en juin 2025 de la seconde tranche de crédit à terme, issues du même financement réalisé en juin 2024. À la suite de deux autres remboursements (en juillet et décembre 2025), l'encours de cette seconde tranche s'établit à 525 millions d'euros.

1.6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (SURVENUS DEPUIS LE 1er JANVIER 2026)

1.6.1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

1.6.1.1 SITUATION AU MOYEN-ORIENT

Le 28 février 2026, des opérations militaires en Iran ont commencé ; elles affectent depuis d'autres pays du Moyen-Orient.

Même si l'exposition financière directe du groupe Lagardère est limitée dans cette région, le Groupe demeure vigilant quant aux conséquences directes ou indirectes (en particulier liées à la perturbation du trafic aérien, aux risques d'inflation, aux difficultés d'approvisionnement et aux hausses des coûts de l'énergie) que ces opérations pourraient avoir sur ses activités.

1.6.2 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Néant.

1.7 PERSPECTIVES D'AVENIR RFA

1.7.1 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

En 2026, dans un contexte géopolitique et macro-économique incertain, le groupe Lagardère reconduira sa politique d'allocation de capital exigeante et créatrice de valeur, portée par les performances robustes et la complémentarité de ses activités.

Le Groupe maintiendra une rémunération régulière de ses actionnaires et réalisera des investissements ciblés tout en maintenant une stricte discipline financière.

1.7.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

Les perspectives d'avenir sont décrites, pour chacune des activités du Groupe, dans la section 1.3.

1.8 PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE (LE CAS ÉCHÉANT)

Néant.

2 RAPPORT DE DURABILITÉ

2.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES RFA 46

2.1.1 Principes directeurs des déclarations de durabilité 46

2.1.2 Stratégie et acteurs 48

2.1.3 Double matérialité du groupe Lagardère 56

2.1.4 Gouvernance RSE 62

2.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES RFA 65

2.2.1 Changement climatique (E1) 65

2.2.2 Mise en œuvre du règlement Taxonomie 87

2.2.3 Utilisation des ressources et économie circulaire (E5) 92

2.2.4 Biodiversité et écosystèmes (E4) 103

2.2.5 Tableau récapitulatif des principaux indicateurs de suivi 105

2.3 INFORMATIONS SOCIALES RFA 106

2.3.1 Le personnel de l'entreprise (S1) 106

2.3.2 Les travailleurs dans la chaîne de valeur (S2) 121

2.3.3 Les consommateurs (S4) 123

2.3.4 Tableau récapitulatif des indicateurs de suivi 137

2.4 INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE RFA 139

2.4.1 Conduite des affaires (G1) 139

2.4.2 Tableau récapitulatif des indicateurs de suivi 145

2.5 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ RFA 146

2.6 ANNEXES RFA 149

2.6.1 Table des enjeux matériels (IRO-2) 149

2.6.2 Points de donnée découlant d'autres actes législatifs (IRO-2) 151

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

2.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES RFA

2.1.1 PRINCIPES DIRECTEURS DES DÉCLARATIONS DE DURABILITÉ

2.1.1.1 BASE GÉNÉRALE D'ÉTABLISSEMENT DES DÉCLARATIONS (BP-1)

Cette déclaration de durabilité couvre l'exercice du 1er janvier au 31 décembre 2025. Elle a été arrêtée par le Conseil d'administration en date du 25 mars 2026.

Périmètre et méthodes de consolidation

Le périmètre de consolidation de la présente déclaration relative à la durabilité couvre toutes les activités du groupe Lagardère (Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère Live). Ce périmètre est par défaut identique à celui des états financiers, aux exceptions près présentées ci-dessous. La liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation est présentée à la note 38 en annexe des comptes consolidés figurant dans le présent document, au chapitre 5.

Les sociétés contrôlées conjointement et/ou consolidées par la méthode de la mise en équivalence sont exclues du périmètre de durabilité, Lagardère ayant conclu ne pas avoir de contrôle opérationnel sur ces entités.

La déclaration inclut également les informations concernant la chaîne de valeur amont et aval qui ont été identifiées comme matérielles lors de l'analyse des impacts, risques et opportunités lors de l'analyse de double matérialité.

Méthodologie relative aux changements de périmètre

Concernant les entités sortant du périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice, toute cession intervenant au cours du premier semestre (du 1/01/année N au 30/06/année N) entraîne une exclusion de facto du périmètre de durabilité. Si une entité sort du périmètre financier au cours du second semestre (du 1/08/année N au 31/12/année N), son intégration dans le rapport de durabilité (au prorata du nombre de mois de l'exercice concerné durant lesquels l'entité aura été présente dans le Groupe) est étudiée, en fonction notamment du poids de cette entité et de son niveau de contribution à l'échelle du Groupe.

Concernant les entités intégrant le périmètre de consolidation financière au cours de l'exercice, toute acquisition intervenant au cours du premier semestre (du 1/01/année N au 30/06/année N) entraîne une inclusion de facto au périmètre de durabilité, sauf exceptions qui sont justifiées dans le rapport de l'exercice concerné. Si une entité intègre le périmètre financier au cours du second semestre (du 1/08/année N au 31/12/année N), son intégration dans la déclaration de durabilité (au prorata du nombre de mois de l'exercice concerné durant lesquels l'entité aura été présente dans le Groupe) est étudiée, en fonction notamment du poids de cette entité et de son niveau de contribution à l'échelle du Groupe.

Les méthodologies décrites ci-dessus n'ont pas eu d'impact significatif sur les informations présentées dans la déclaration de durabilité 2025.

Méthodologie de recueil de l'information

La plupart des données sont reportées au 31 décembre de l'année de reporting échue, sur le périmètre d'une année civile. Toutefois, étant donné les exigences de calendrier pour la publication du Document d'enregistrement universel, certaines données sont estimées sur une partie de l'année, les méthodes d'extrapolation étant décrites pour chaque indicateur concerné au sein du rapport de durabilité.

La collecte des informations relatives aux émissions de CO_2 des scopes 1, 2, et 3 est effectuée sur la période allant du 1er janvier au 31 octobre. Concernant la méthode de calcul et de conversion en équivalence CO_2, les facteurs d'émission utilisés sont principalement issus de la Base Empreinte de l'ADEME qui est la base de données publique officielle de facteurs d'émissions et de jeux de données nécessaires à la réalisation d'exercices de comptabilité carbone. D'autres bases sont également utilisées pour diversifier les facteurs utilisés (Ecoinvent, Agribalyse, DEFRA). Enfin, certains facteurs d'émissions peuvent être directement transmis par les fournisseurs, notamment sur le poste 3.1 Achat de biens et de services. C'est le cas en particulier des achats de papier. L'ensemble des facteurs sont revus tous les ans en amont du lancement de la collecte. Les émissions de gaz à effet de serre sont calculées automatiquement dans le logiciel dédié.

Pour la publication d'indicateurs relatifs à la rémunération au titre de la CSRD (salaires décents, écarts de rémunération hommes-femmes, ratio de rémunération), et en l'absence de SIRH centralisé, les données individuelles de rémunération ont été anonymisées et remontées par les directions des ressources humaines de l'ensemble des filiales au niveau de chaque branche d'activité, selon un protocole sécurisé. Ces données salariales sont établies sur la base d'un équivalent temps plein (CDI et CDD) et annualisées : elles incluent le salaire de base, les heures supplémentaires, les bonus de court et long terme, l'intéressement et la participation, ainsi que les avantages attribués aux salariés (santé, restauration, transport, voitures de fonction, etc.). Concernant la branche Lagardère Publishing, les avantages ne sont pas inclus dans les données salariales remontées. En effet, ces éléments de rémunération ayant un impact marginal sur le calcul des indicateurs agrégés de la branche, notamment pour les plus hautes rémunérations (dans le top 30 des personnes les mieux rémunérées de la branche, les avantages ne représentent que 3 % de la rémunération globale en moyenne), il a été décidé de ne pas les intégrer afin de simplifier le travail de collecte des données.

À l'exception des avantages, qui ont été extrapolés sur 12 mois sur la base des données réelles au 31/10, l'ensemble des données salariales sont des données réelles couvrant la période du 1/01 au 31/12. La base analysée inclut 36 880 salariés en contrat permanent et non-permanent répartis sur 47 pays. Le taux de change appliqué est celui utilisé en interne par la Direction Financière.

2.1.1.2 CIRCONSTANCES PARTICULIÈRES (BP-2)

Périmètre d'application de la CSRD

Lagardère a préparé ce rapport de durabilité sur la base des informations disponibles à date et s'engage à mettre en œuvre des plans d'action pour améliorer progressivement la qualité de l'information publiée. Les normes ESRS et les exigences de publication associées couvertes par le rapport de durabilité de Lagardère sont listées en annexe du rapport au titre de l'exigence IRO-2, en section 2.6.1.

Les horizons temporels définis par le Groupe sont conformes aux lignes directrices pour la mise en œuvre de la CSRD.

Conformément aux simplifications introduites par le règlement délégué « quick fix ESRS » (EU) 2025/1416 publié au *Journal officiel de l'Union européenne* le 11 novembre 2025, Lagardère a prolongé l'application des dispositions transitoires déjà mises en œuvre lors du premier exercice d'application de la CSRD.

Ainsi, les exigences liées aux effets financiers anticipés ne sont pas publiées au titre de l'exercice 2025. De la même manière, certaines des exigences liées aux thématiques sociales S1-7 (caractéristiques des travailleurs non salariés faisant partie des effectifs de l'entreprise), S1-8 (couverture des négociations collectives et dialogue social), S1-11 (protection sociale), S1-13 (métriques de la formation et du développement des compétences), S1-14 (métriques de santé et de sécurité) et S1-15 (métriques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée) ne sont pas publiées au titre de l'exercice 2025.

Il s'agit notamment des points de données suivants :

- ensemble des points de données liés aux caractéristiques des travailleurs non-salariés faisant partie des effectifs de l'entreprise (S1-7) ;
- ensemble des points de données liés à la négociation collective et au dialogue social en ce qui concerne les salariés dans les pays non-membres de l'EEE (S1-8) ;
- ensemble des points de données concernant la protection sociale (S1-11) ;
- point de donnée concernant le pourcentage de salariés ayant participé à des évaluations régulières de leurs performances et du développement de leur carrière, ventilé par genre (S1-13) ;
- points de données relatifs aux cas de maladies professionnelles, au nombre de jours de travail perdus pour cause de maladies professionnelles ainsi qu'aux travailleurs externes (S1-14) ;
- ensemble des points de données liés aux métriques d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (S1-15).

À l'inverse, certains points de données des exigences S1-12 (personnes handicapées) et S1-13 (formation et développement de compétences), qui bénéficient des dispositions transitoires, sont néanmoins publiés sur la base du volontariat. Il s'agit du pourcentage de salariés handicapés (S1-12) et du nombre moyen d'heures de formation par salarié et par genre (S1-13).

Périmètre et méthodes de consolidation

Informations relatives au changement climatique (E1)

Pour cette seconde année d'application de la CSRD, le Groupe a poursuivi ses efforts en matière de couverture de périmètre des informations liées au changement climatique. Les informations relatives aux émissions de gaz à effet de serre de scope 3 (E1-6 § 51) couvrent les principales branches et activités de Lagardère (Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère News), pour près de 93 % de son chiffre d'affaires global.

En 2025, Lagardère Publishing, qui couvrait déjà les principaux pays de son segment d'activité Édition, a étendu son périmètre de reporting des émissions de gaz à effet de serre à l'activité Fascicules en France. En 2026, l'activité Fascicules à l'international ainsi que l'activité des jeux de plateau seront à leur tour intégrées.

Lagardère Travel Retail a, de son côté, travaillé à l'amélioration de la couverture de son reporting scope 3 en données réelles en intégrant la République tchèque, la Belgique et la Suisse à sa collecte de données réelles. En ajoutant ces nouveaux pays à ceux déjà intégrés en 2024 (France, y compris les activités de vente de l'entité Duty Free Global aux aéroports de Paris, Italie, États-Unis et Canada), la branche couvre, en 2025, 64 % de ses émissions en données réelles contre 51 % en 2024.

Enfin, pour des raisons de faible significativité, les entités suivantes sont à date exclues du reporting scope 3 : Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et Lagardère Ressources (Corporate), soit moins de 1 % des émissions (estimation réalisée sur la base de facteurs d'émissions monétaires).

Informations relatives à l'économie circulaire et aux déchets (E5-4 et E5-5)

La branche Lagardère Publishing couvre les activités Édition de ses quatre principaux pays d'implantation (France, Royaume-Uni, États-Unis, Espagne), ce qui représente près de 81 % du chiffre d'affaires de la branche.

Méthodologies de calcul, principales hypothèses et estimations

Lorsque les périmètres de collecte de données se sont trouvés incomplets, Lagardère a procédé à des estimations des informations manquantes.

Informations relatives au changement climatique (E1)

Une collecte de données réelles relatives aux consommations d'énergies sur les scopes 1 et 2 est réalisée sur l'ensemble des entités du groupe Lagardère. Sont incluses les branches d'activité Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, ainsi que l'ensemble des activités de Lagardère Live c'est-à-dire les activités de Lagardère News et Lagardère Radio, de Lagardère Live Entertainment ainsi que du Lagardère Paris Racing soit 100 % du périmètre consolidé du Groupe. Les structures corporate du Groupe sont également intégrées à cette collecte.

En ce qui concerne les émissions de scope 3 de Lagardère Travel Retail (E1-6 § 51), la collecte de données réelles couvre les implantations de Lagardère Travel Retail en France, en Italie et en Amérique du Nord sur l'ensemble des postes d'émissions ainsi que la République tchèque, la Belgique et la Suisse sur le poste 3.1 (produits vendus uniquement) en plus des scopes 1, 2 et des postes 3.6 et 3.7. Une extrapolation a été réalisée pour couvrir l'ensemble du périmètre restant de la branche sur la base de facteurs d'émissions rapportés au chiffre d'affaires en tenant compte de l'homogénéité des activités au sein de la branche.

Certaines émissions de CO_2 provenant de la chaîne de valeur (scope 3) sont estimées en fonction de dépenses d'achats effectués, auxquelles sont appliqués des facteurs d'émissions monétaires. Par ailleurs, la collecte des données nécessaires au calcul des émissions de CO_2 couvrant la période allant du 1er janvier au 31 octobre, les deux derniers mois de l'année sont estimés afin de disposer d'une donnée sur la totalité de l'année.

Enfin, les méthodologies de calcul des émissions de gaz à effet de serre de scope 3 s'appuient sur des hypothèses comportant par nature des incertitudes. En 2025, Lagardère Travel Retail a conduit des travaux d'approfondissement des estimations relatives aux émissions de gaz à effet de serre scope 3 afin d'affiner sa méthodologie. Ces travaux ont conduit à des retraitements de l'information comparative 2024 afin d'assurer la comparabilité des informations publiées. Le Groupe étudiera plus en profondeur les effets potentiels sur sa trajectoire de décarbonation et sa baseline courant 2026.

Informations relatives à l'économie circulaire, aux ressources entrantes et aux ressources sortantes (E5-4 et E5-5)

Les informations concernant Lagardère Travel Retail sont couvertes en partie grâce aux données réelles collectées dans le cadre du reporting carbone, le reste étant extrapolé pour couvrir l'ensemble du périmètre de la branche.

Informations relatives au personnel de l'entreprise (S1)

Sauf mention contraire explicite, les données sur le nombre de salariés sont communiquées en effectifs arrêtés au 31 décembre. En revanche, l'effectif communiqué dans les états financiers (chapitre 5 – note 7 du présent document) correspond aux effectifs salariés moyens annuels, ce qui peut expliquer la différence avec le total communiqué dans la déclaration de durabilité.

Le taux de rotation des salariés est calculé de la façon suivante : total des salariés sous contrat permanent ayant quitté l'entreprise au cours de l'année en raison de démissions, de licenciements, de départs à la retraite ou pour d'autres raisons (mobilité, décès, cession, fin de période d'essai) divisé par effectif moyen sur l'année (demi-somme de l'effectif au 31/12 de l'exercice précédent et de l'effectif au 31/12 de l'exercice clos). En raison du nombre important de salariés sous contrat non permanent dans le secteur du travel retail, ceux-ci ne sont pas intégrés au calcul de l'indicateur afin de ne pas dénaturer la portée de celui-ci.

Les salariés des franchises opérées par Lagardère Travel Retail pour le compte d'autres enseignes sont traités dans le cadre de l'application de la norme ESRS S1 dès lors qu'ils ont un contrat de travail avec une entité de Lagardère Travel Retail.

Les données sur les avantages inclus dans les éléments de rémunération s'appuient pour 83 % sur des données réelles (sur la période de janvier à octobre) et pour les 17 % restants sur des données extrapolées (pour les mois de novembre et décembre).

Concernant le ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération annuelle médiane de tous les salariés, le salaire médian utilisé pour le calcul du ratio de rémunération inclut la rémunération directe, c'est-à-dire la somme des prestations en espèces, des prestations en nature et de la juste valeur totale de toutes les incitations annuelles à long terme. Par ailleurs, l'individu dont la rémunération est la plus élevée est exclu du panel permettant de définir le salaire médian.

S'agissant de l'année 2024, le salaire de M. Arnaud Lagardère a été annualisé pour arriver à un total de 1 700 000 € de salaire de base, ne tenant ainsi pas compte de la période de suspension de contrat de M. Arnaud Lagardère (vs un salaire effectivement versé de 1 428 503 €). La rémunération de M. Arnaud Lagardère utilisée pour le calcul du ratio de rémunération incluait par ailleurs un montant variable de 1 619 915 € ainsi que des prestations en nature (véhicule et mutuelle) mais excluait sa rémunération de mandataire, d'un montant de 47 500 €. Pour 2025, la rémunération fixe de M. Arnaud Lagardère s'élève à 1 700 000 €, sa rémunération variable à 2 099 971 € et le montant des prestations en nature à 9 749 €. En complément, sa rémunération totale inclut un bonus exceptionnel de 400 000 €. Enfin, comme en 2024, la rémunération de mandataire, d'un montant de 44 380 € pour 2025, a été exclue.

Informations relatives à la conduite des affaires (G1)

Concernant le calcul des pourcentages de salariés formés à la lutte anti-corruption, l'effectif couvert par le reporting social du groupe Lagardère est retraité pour prendre en compte les personnes salariées par le Groupe, incluant les CDI, les CDD (toutes durées), les alternants et les personnes présentes au 31/12/N (pour une publication de l'indicateur en N+1).

Les personnes suivantes peuvent être exclues de l'effectif de référence sous réserve de justification (toute exclusion d'une catégorie de salariés doit faire l'objet au préalable d'une validation par la Compliance de la branche et du Groupe) :

- salariés n'étant pas exposés au risque de corruption et n'ayant pas d'accès à la formation e-learning, du fait de la nature de leurs fonctions (à justifier via un mémo accompagnant la remontée de l'indicateur auprès du Groupe) ;
- salariés n'ayant pas pu suivre la formation du fait d'une absence de longue durée (arrêt maladie, inaptitude, congés liés à la parentalité, suspension du contrat de travail, autre) ;
- salariés d'une acquisition récente de moins de six mois, si l'entité apparaît dans le reporting social.

Informations partiellement publiées ou manquantes

Dans le cadre de l'économie circulaire et des informations relatives aux flux de ressources entrants pour les produits distribués (E5-4 § 31a, b), Lagardère Travel Retail continue, à l'image de l'exercice précédent, de publier sur le périmètre seul des emballages à usage unique et des bouteilles d'eau en plastique vendues car la branche s'est concentrée en 2025 sur l'amélioration de la couverture en données réelles de son scope 3.

Sources d'incertitude associées aux estimations et aux résultats

Les incertitudes proviennent de la qualité des données calculées pour la chaîne de valeur (telles que les émissions de CO_2) ainsi que des informations prospectives fondées sur des hypothèses incertaines.

Pour le calcul des émissions de CO_2, les incertitudes liées aux données d'activités sont allouées en fonction de la qualité de la donnée. La grille appliquée par Lagardère est issue du guide méthodologique de l'ADEME Bilan Carbone® – V8 et est décrite en détail dans le protocole de reporting carbone du Groupe. Opérationnellement, l'incertitude est attribuée à chaque donnée d'activité par le contributeur en charge de sa collecte et saisie dans le logiciel dédié.

Un taux d'incertitude est également associé à chaque facteur d'émission. Lorsqu'il est disponible sur les bases de données dont sont issus les facteurs d'émissions (e.g., ADEME), celui-ci est repris dans le référentiel sans retraitement. Lorsqu'il n'est pas directement disponible, plusieurs cas de figure sont appliqués pour déterminer l'incertitude du facteur.

2.1.2 STRATÉGIE ET ACTEURS

2.1.2.1 MODÈLE D'AFFAIRES DU GROUPE LAGARDÈRE (SBM-1)

Le groupe Lagardère intervient dans l'édition, la production et la diffusion de contenus (médias, spectacles, etc.) ainsi que dans la distribution de produits et services (concessions en zone de transport). Son ambition est de fidéliser ses publics, ses consommateurs et ses audiences à travers le monde, autour de marques fortes. Ce modèle intégré de création de valeur est résumé dans le schéma.

UN MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR DURABLE

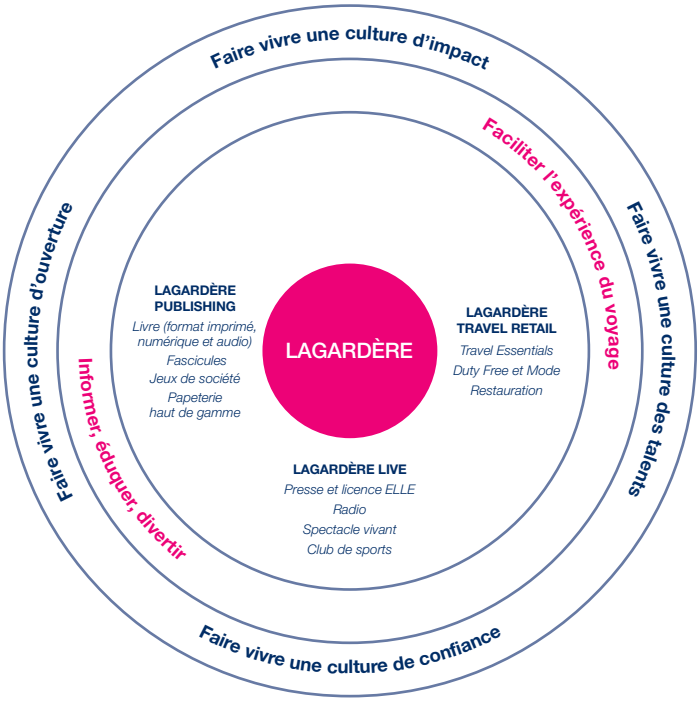
Actifs financiers

- **322 M€** d'investissements dans les activités
- **1 372 M€** de liquidités disponibles

Ressources extra-financières

- **33 112** collaborateurs (contrats permanents)
- **286 644 Mwh PCI** de consommation d'énergie des bâtiments

ACTIVITÉS



IMPACTS

Création de valeur financière

- **9 353 M€** de chiffre d'affaires (CA)
- **641 M€** de résultat opérationnel (Résop)
- **630 M€** d'Earnings Before Interest, Tax and Amortization (EBITA)
- **367 M€** de cash-flow après intérêts et impôts (CFAIT)

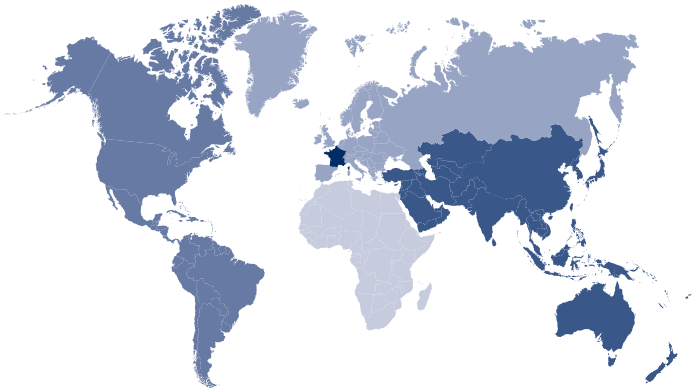
Performance sociale et environnementale

- **47 %** de femmes top exécutifs
- **-27 %** d'émissions teqCO_2/Équivalents Temps Plein (ETP) depuis 2019 (scopes 1, 2 et 3 partiel lié aux déplacements collaborateurs)
- **91 %** de la dépense fournisseurs à risques élevés évaluée par EcoVadis ou équivalent

CHAÎNE DE VALEUR



▪ Répartition des effectifs permanents par zone géographique au 31 décembre 2025



FRANCE

Lagardère Publishing	2 767
Lagardère Travel Retail	1 985
Lagardère Live	899
Total	**5 651**

EUROPE (HORS FRANCE)

Lagardère Publishing	2 662
Lagardère Travel Retail	10 315
Total	**12 977**

CONTINENT AMÉRICAIN

Lagardère Publishing	1 931
Lagardère Travel Retail	9 654
Lagardère Live	27
Total	**11 612**

ASIE-OCÉANIE

Lagardère Publishing	192
Lagardère Travel Retail	2 328
Total	**2 520**

AFRIQUE

Lagardère Publishing	91
Lagardère Travel Retail	261
Total	**352**

La section 1.3 du Document d'enregistrement universel fournit des informations détaillées sur le Groupe concernant la stratégie, les activités, le modèle économique, les chiffres clés et les marchés desservis notamment.

2.1.2.2 STRATÉGIE RSE (SBM-1)

En 2025, Louis Hachette Group, société mère de Lagardère, a défini une stratégie RSE baptisée « Cultures en Mouvement », qui décrit à la fois les activités du Groupe et la manière de les opérer. Cette stratégie se fonde sur quatre piliers, reflétant les engagements historiques de ses deux entités, Lagardère et Prisma Media. Dans ce nouveau cadre, Lagardère a poursuivi le déploiement de ses actions.

▸ Faire vivre une culture d'impact

L'ensemble du Groupe adapte ses métiers pour décarboner ses activités et contribue ainsi à la lutte contre le changement climatique. Selon ses spécificités, chaque branche d'activité prend soin des ressources tout au long de la chaîne de valeur : économie circulaire pour l'édition et le commerce en zone de transport, biodiversité pour l'édition uniquement.

▸ Faire vivre une culture des talents

Des métiers de création aux points de vente, Lagardère favorise l'épanouissement de ses équipes, par le bien-être au travail, l'évolution professionnelle et l'équilibre des temps de vie. Par ailleurs, le Groupe s'attache à cultiver la différence, révéler les compétences et encourager l'innovation, avec une attention particulière portée à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ainsi qu'à la formation, levier essentiel pour garantir l'égalité des chances.

▸ Faire vivre une culture d'ouverture

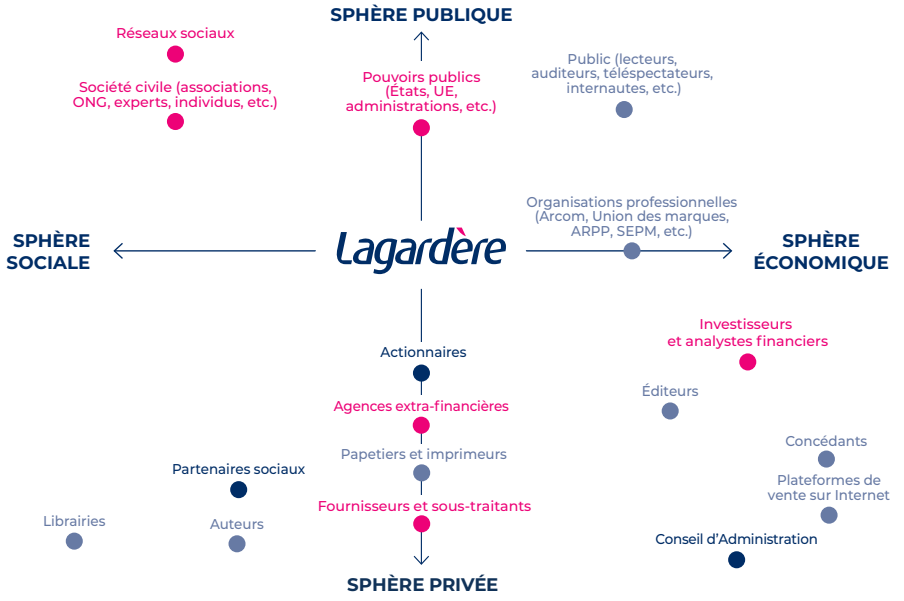
À travers les contenus produits et distribués, et grâce aux différents partenariats et programmes d'engagement culturels et solidaires, Lagardère soutient la création plurielle et toutes les voix qui la portent. Promouvoir l'accès à l'éducation, à l'information, au divertissement et à la culture au plus grand nombre est également l'un des axes majeurs de sa stratégie.

▸ Faire vivre une culture de confiance

Le Groupe s'attache à développer ses activités en accord avec les meilleures pratiques de qualité, de conformité et d'éthique tout en essayant de saisir les opportunités liées à la mise en œuvre de ces enjeux.

2.1.2.3 DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES (SBM-2)

Auteurs et créateurs, lecteurs et auditeurs, collaborateurs et fournisseurs, mais aussi concédants et voyageurs, clients et investisseurs, consommateurs et actionnaires, les parties prenantes de Lagardère sont multiples et peuvent être classées selon la typologie illustrée par la cartographie ci-après (internes, externes, publiques ou sectorielles). Le Groupe entretient un dialogue régulier et constructif avec ses parties prenantes au niveau local et national, dans chacun des pays où il est présent. Le dialogue s'effectue via différentes modalités selon les parties prenantes, au niveau du Groupe et de chaque branche. Les éléments communiqués ici font essentiellement référence aux dialogues structurés au niveau de la société cotée Lagardère SA.



Lagardère s'est doté en 2015 d'un panel de représentants des parties prenantes, organe consultatif qui se réunit au moins une fois par an et qui est composé de treize membres (dont douze extérieurs au Groupe) représentatifs des principaux enjeux, métiers et secteurs d'activité du Groupe. Depuis sa mise en place, le panel s'est réuni à treize reprises. Présidées par la Direction Générale et animées par la Direction de la RSE et du Développement durable, les réunions de ce panel remplissent deux objectifs :

- mieux connaître la perception et les attentes des parties prenantes vis-à-vis du Groupe ;
- nourrir la réflexion prospective de Lagardère sur ses principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Dans le cadre de l'entrée en vigueur de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), une recomposition de ce panel a été réalisée en 2024, en concertation avec les branches du Groupe, afin d'adapter sa composition à l'analyse de double matérialité de Lagardère.

En 2025, la consultation des parties prenantes a été portée à l'échelle de Louis Hachette Group, la société mère de Lagardère. Dans ce cadre, Lagardère a poursuivi les échanges avec le panel présenté ci-dessous.

Cartographie des membres

REPRÉSENTANTS TRANSVERSAUX



Marie-Sylvie Bertail
Climat
Décarbonation



Ferréol Delmas
Environnement



Roxana Family
Éthique des affaires



Hervé Guez
Finance durable
ESG



Stéphane Hallaire
Biodiversité



Céline Mas
Égalité - Diversité



Philippe Moati
Économie circulaire
Consommation responsable

REPRÉSENTANTS MÉTIER TRAVEL RETAIL



Laure Kermen
Concédant



Jean-Christophe Perruchot
Éco-conception des boutiques

REPRÉSENTANTS MÉTIER ÉDITION



Laetitia Grail
Éducation numérique



Sonia Luqui
Imprimeur



Olivier Rouard
Libraire

REPRÉSENTANT DU PERSONNEL



Philippe Gallois
Représentant des salariés

Membres externes **Membre interne**

Louis Hachette Group a réuni ses parties prenantes lors d'un Forum qui s'est tenu en juillet 2025, en présence des responsables des Directions RSE, RH, Risques, Finance et Opérations des branches. Trois séquences ont rythmé la session : un échange sur les enjeux et opportunités associés à la promotion de la lecture pour le Groupe, une séance pédagogique sur la prise en compte des critères ESG par les investisseurs, ainsi qu'un avis des membres sur les dynamiques actuellement à l'œuvre autour des sujets de Diversité et d'Inclusion et leurs implications pour le Groupe.

Cette rencontre a également été l'occasion de recueillir l'avis des membres sur la politique sociale de Louis Hachette Group, applicable à Lagardère. Les membres se sont ainsi exprimés sur les engagements du Groupe en matière de conditions de travail, santé et sécurité au travail et égalité de traitement et égalité des chances, et leurs contributions ont été prises en compte dans la finalisation de la politique en octobre 2025.

Les recommandations effectuées par les membres font l'objet d'un suivi dans le temps et ont déjà été diffusées à différents niveaux de l'organisation. Elles ont notamment été repartagées avec les Directeurs Généraux des branches lors des Comités RSE mi-année de juillet 2025.

Le dialogue mis en place avec les parties prenantes du Groupe s'effectue par le biais de la réunion annuelle susmentionnée mais également par l'intermédiaire d'autres canaux. Les principales interactions et réalisations de l'année 2025 sont résumées dans le tableau ci-après.

Partie prenante	Modalités d'organisation de la coopération	Finalité de la coopération	Exemples de réalisations 2025
Partenaires sociaux et salariés	Lagardère reconnaît l'importance du dialogue social à différents niveaux (établissements, entités, filiales, Groupe) afin d'échanger régulièrement sur les décisions opérationnelles et stratégiques de l'entreprise. Les dispositifs de dialogue social instaurés au sein du Groupe sont décrits dans la section 2.3.1.3 du rapport de durabilité. Un représentant des salariés est également membre du Forum des parties prenantes du Groupe.	Mettre en place un dialogue régulier au niveau local et au niveau du Groupe afin de concilier au mieux les intérêts sociaux et économiques de l'entreprise.	Dans le cadre du Forum des parties prenantes 2025, la politique sociale de Louis Hachette Group, élaborée en 2025 et applicable à Lagardère, a été soumise pour avis au représentant des salariés. Certaines de ses recommandations ont été prises en compte dans la version finale du document. En 2025, les salariés ont également été associés à la stratégie RSE du Groupe et aux données du reporting extra–financier dans le cadre du Comité de Groupe de Louis Hachette Group, maison mère de Lagardère.
Agences de notation extra-financières	Le Groupe entretient un dialogue régulier avec les agences de notation extra-financières, qui procèdent chaque année à l'évaluation de ses pratiques environnementales, sociales et de gouvernance.	Évaluer la maturité et les bonnes pratiques ESG du groupe Lagardère à destination des investisseurs.	Le groupe Lagardère a participé aux évaluations extra-financières suivantes en 2025 : ▸ Sustainalytics : « Low Risk » à 12,87 (contre 14,23 en 2024), une performance qui place le Groupe au 4e rang de sa catégorie ; ▸ EthiFinance : 70/100, en amélioration de 14 points.
Fournisseurs et sous-traitants	Un fournisseur de Lagardère Travel Retail et un imprimeur collaborant avec Lagardère Publishing sont membres du Forum des parties prenantes du Groupe. Certaines branches participent également à des initiatives sectorielles collectives impliquant leurs fournisseurs.	Établir des relations partenariales solides avec les fournisseurs et promouvoir l'éthique et la durabilité des pratiques.	LTR a adhéré en 2025 à la plateforme LESS (Low Emission Sustainable Sourcing), une plateforme permettant le partage des émissions de CO_2 des fournisseurs.
Actionnaires	Les administrateurs et actionnaires du Groupe sont régulièrement consultés et informés des décisions stratégiques prises par le Groupe en matière de RSE.	Favoriser la transparence des pratiques RSE, renforcer la confiance entre le Groupe et ses actionnaires et aligner les intérêts financiers et extra-financiers.	Les sessions consacrées en 2025 à la RSE et au Développement Durable lors des réunions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ainsi que lors du Comité d'Audit sont décrites dans la section 2.1.4.1 du rapport de durabilité.

Partie prenante	Modalités d'organisation de la coopération	Finalité de la coopération	Exemples de réalisations 2025
Société civile (associations, ONG, experts, etc.)	Deux ONG (Les Ateliers du Futur et Reforest'Action) ainsi que le think tank Écologie Responsable sont membres du Forum des parties prenantes sur les questions environnementales. Une représentante de la société civile, membre d'ONU Femmes, apporte son éclairage sur les enjeux sociaux, notamment sur l'égalité femmes-hommes et l'inclusion. Par ailleurs, les branches d'activité du Groupe s'engagent sur le long terme aux côtés de diverses associations.	Bénéficier d'expertises spécifiques et améliorer les pratiques du Groupe.	Dans le cadre du Forum des parties prenantes 2025, la représentante de la société civile et membre d'ONU Femmes a partagé des constats et pistes d'actions clefs sur le sujet de la diversité et l'inclusion en entreprise.
Consommateurs/ Public (lecteurs, auditeurs, etc.)	Les différentes branches d'activités du Groupe entretiennent un dialogue récurrent avec leurs consommateurs au travers de dispositifs adaptés à la nature de leurs métiers. Ces derniers sont décrits dans la section 2.3.3 du rapport de durabilité. Au sein du Forum des parties prenantes, des représentants métiers portent également la voix des consommateurs.	Mieux comprendre les attentes et préoccupations des consommateurs et promouvoir des comportements responsables.	Lors du Forum des parties prenantes 2025, un libraire a partagé des constats clefs sur les attentes des consommateurs en matière de RSE, en particulier sur le volet de la promotion de la lecture.
Organisations professionnelles, pouvoirs publics	Les activités de Lagardère Radio font l'objet d'un dialogue régulier avec l'Arcom (Autorité de Régulation de la Communication audiovisuelle et numérique). Ces dispositions sont détaillées dans la section 2.3.3.3.2 du rapport de durabilité.	S'assurer du respect des standards en matière de RSE et développer une approche collective engageant l'ensemble du secteur.	En 2025, Lagardère Radio a poursuivi le Contrat état climat, engageant notamment la branche à suivre et publier le nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux sur ses antennes.

2.1.3 DOUBLE MATÉRIALITÉ DU GROUPE LAGARDÈRE

2.1.3.1 PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ÉVALUATION DES ENJEUX (IRO-1)

2.1.3.1.1. MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE DANS L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

Approche générale

La double matérialité du groupe Lagardère a été évaluée selon deux processus distincts : l'un relatif aux risques et opportunités des enjeux de durabilité du Groupe (matérialité financière), l'autre relatif aux impacts des activités du Groupe sur l'environnement pour l'ensemble des parties prenantes (matérialité d'impact). Elle s'inscrit en complémentarité de la cartographie des risques du Groupe, qui fait référence, en analysant de manière plus détaillée et granulaire les Impacts, Risques et Opportunités (IROs) liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. La matérialité des IROs a été évaluée au niveau de chaque branche d'activité, puis consolidée au niveau du groupe Lagardère par pondération.

Ce processus d'évaluation a été mené par la Direction du Développement durable et de la RSE du groupe Lagardère, avec l'appui principal de la Direction des Risques et la Direction Financière, en associant également les différents métiers au sein des branches d'activité de l'entreprise (RH, Opérations, Achats, etc.). Les cotations financières sont réalisées avec l'appui d'experts métiers internes. Les cotations d'impacts sont réalisées sur des bases documentaires et ont également été soumises à la revue de plusieurs groupes de travail, dans chaque branche, constitués d'experts internes. L'analyse de double matérialité a ensuite été présentée aux organes de gouvernance ainsi qu'au Forum des parties prenantes, et validée par le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Périmètre de l'analyse

L'analyse de double matérialité a été réalisée en 2023, en prenant en compte l'ensemble des branches du groupe Lagardère. Néanmoins, afin de s'adapter aux activités de nature variée opérées par ses filiales, la norme ESRS 1 de la CSRD permet une désagrégation des cotations de matérialité par sites ou par pays. Dans le cas du groupe Lagardère, il a été jugé pertinent d'effectuer cette désagrégation au niveau des entités suivantes :

- Lagardère Publishing (LP) ;
- Lagardère Travel Retail (LTR) ;
- Lagardère News (LN) et Lagardère Radio (LR) ;
- Lagardère Live Entertainment (LLE) ;
- Lagardère Paris Racing (LPR) ;
- Corporate : Lagardère SA et Lagardère Ressources, notamment.

Par la nature similaire des activités opérées dans les différents pays d'implantation au sein d'une même branche, une désagrégation par pays/site n'est en revanche pas nécessaire.

L'analyse des activités de chaque branche prend en compte l'ensemble de la chaîne de valeur, découpée en trois périmètres (amont, opérations propres et aval), ainsi que toutes les parties prenantes de la société pouvant être affectées par les activités de l'entreprise, directement et indirectement. Les secteurs d'activité pris en compte sur chacun des trois périmètres de la chaîne de valeur, pour chaque filiale du Groupe, sont les suivants :

	Amont		Opérations propres	Aval
Lagardère Travel Retail	Amonts agricoles (dont élevage), sylviculture, scierie, extraction de matières premières	Agro-alimentaire, papeterie et édition, industrie textile	Emballage des marchandises et conditionnement des lots	Retail (travel essentials, duty free), restauration (dining)	Gestion des déchets (dont emballages)
Lagardère Publishing	Sylviculture, scierie	Papeterie, Impression	Emballage des marchandises et conditionnement des lots	Édition, distribution	Gestion des déchets (dont emballages)
Lagardère News et Lagardère Radio	Sylviculture, scierie	Papeterie, Impression	Emballage des marchandises et conditionnement des lots	Presse, radio, médias, régie publicitaire	Gestion des déchets (dont emballages)
Lagardère Live Entertainment			Scénographie d'équipements et matériel scénographique	Salle de spectacles, événementiel, restauration	Déplacements des clients, gestion des déchets (dont emballages)

Les activités de Lagardère SA (Corporate) abritent les fonctions support du groupe Lagardère et n'engagent pas d'acteurs issus de la chaîne de valeur en amont ou en aval de ses activités. De même, Lagardère Paris Racing opère une concession d'infrastructures sportives.

Du fait de l'approche retenue, déconsolidée, les impacts, risques et opportunités identifiés et évalués peuvent différer d'une branche à l'autre au regard des spécificités de l'activité. De même, certains enjeux peuvent être amenés à ressortir matériels au niveau d'une seule branche.

2.1.3.1.2. PROCÉDURE D'ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ D'IMPACT

Les critères de cotation ont été quantifiés sur la base d'entretiens auprès des experts métiers au sein de chaque branche, mais également en tenant compte des bases de données scientifiques environnementales (ENCORE, World Resources Institute, Yale, Conventions de Bâle et Rotterdam), sociales (SHBD, World Justice Project, Unicef, US Department) et de gouvernance (World Bank, UN Global Compact).

L'évaluation de la matérialité des impacts du groupe Lagardère tient compte, conjointement des critères d'étendue, d'ampleur, d'irrémédiabilité et de probabilité d'occurrence.

Les résultats de l'analyse de double matérialité sont ensuite soumis au Forum des parties prenantes de Lagardère afin d'enrichir l'analyse d'impact et nourrir les plans d'action.

2.1.3.1.3. PROCÉDURE D'ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE

La procédure d'évaluation a été initiée par l'identification d'un univers des risques pertinents aux activités du Groupe, en tenant compte à la fois des dépendances éventuelles à l'égard des ressources naturelles, humaines et sociales, comme le bois nécessaire à la fabrication du papier pour l'activité d'édition de Hachette Livre, mais également les impacts identifiés pouvant engendrer un risque, comme l'atteinte à la santé des employés, en lien direct avec le bon fonctionnement des opérations. Cet univers des risques a été revu et validé par les métiers.

De manière générale, les risques identifiés sont ressortis plus matériels que les opportunités ; ainsi une cotation a été réalisée pour le risque le plus significatif uniquement.

L'évaluation de la matérialité financière des risques du groupe Lagardère tient compte, conjointement des critères de probabilité d'occurrence et d'ampleur potentielle des risques financiers et réputationnels (gravité). La grille d'évaluation utilisée pour la matérialité financière est celle définie par la Direction des Risques et la Direction Financière du Groupe afin de coter les risques bruts de Lagardère.

2.1.3.1.4. CONSOLIDATION

Les impacts, risques et opportunités, étant différents au sein de chaque branche d'activité, la double matérialité du groupe Lagardère est consolidée au niveau de l'enjeu. Pour chaque enjeu, un score global est attribué à la matérialité financière et à la matérialité d'impact. Afin d'obtenir ce score, ce sont le risque et l'impact dont la matérialité est la plus significative qui sont retenus pour refléter respectivement la matérialité financière et la matérialité d'impact de chaque branche pour un enjeu donné.

La matérialité financière et d'impact d'un enjeu au niveau Lagardère est obtenue par la pondération du chiffre d'affaires ou des effectifs des matérialités individuelles de chaque branche.

2.1.3.1.5. FIXATION DES SEUILS

Chaque IRO, et par extension chaque enjeu, se voit attribuer un score sur une échelle allant de 1 (matérialité la plus faible) à 4 (matérialité la plus élevée). Un IRO est considéré comme matériel dès lors que son score est strictement supérieur à 2.

En vertu de l'ESRS 1, paragraphe 28, un enjeu est considéré comme « matériel » au niveau du Groupe, dès lors qu'il correspond à l'un des trois cas suivants :

- l'enjeu est matériel au titre de la matérialité financière uniquement, lorsque celle-ci dépasse un score de 2 ;
- l'enjeu est matériel au titre de la matérialité d'impact uniquement, lorsque celle-ci dépasse un score de 2 ;
- l'enjeu est matériel à la fois au titre de la matérialité financière et de la matérialité d'impact, lorsque leurs scores respectifs dépassent 2.

2.1.3.1.6. INTÉGRATION DES PROCÉDURES AU PROCESSUS DÉCISIONNEL, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES DU GROUPE

La Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne a la charge de proposer et d'animer la politique de gestion des risques du Groupe. De ce fait, elle est associée au processus d'analyse de double matérialité, dès la définition de l'univers des enjeux du Groupe et l'identification de ses impacts, risques et opportunités.

Elle est associée à la cotation des matérialités financière et d'impact des IROs afin de garantir la mise en cohérence avec la cartographie des risques du Groupe, en particulier pour les cotations de matérialité financière. Le cas échéant, les principaux risques évalués dans le cadre de l'analyse de double matérialité sont mis en lien avec certains risques existants dans la cartographie du Groupe et prennent en compte la quantification financière et la probabilité d'occurrence prédéfinie.

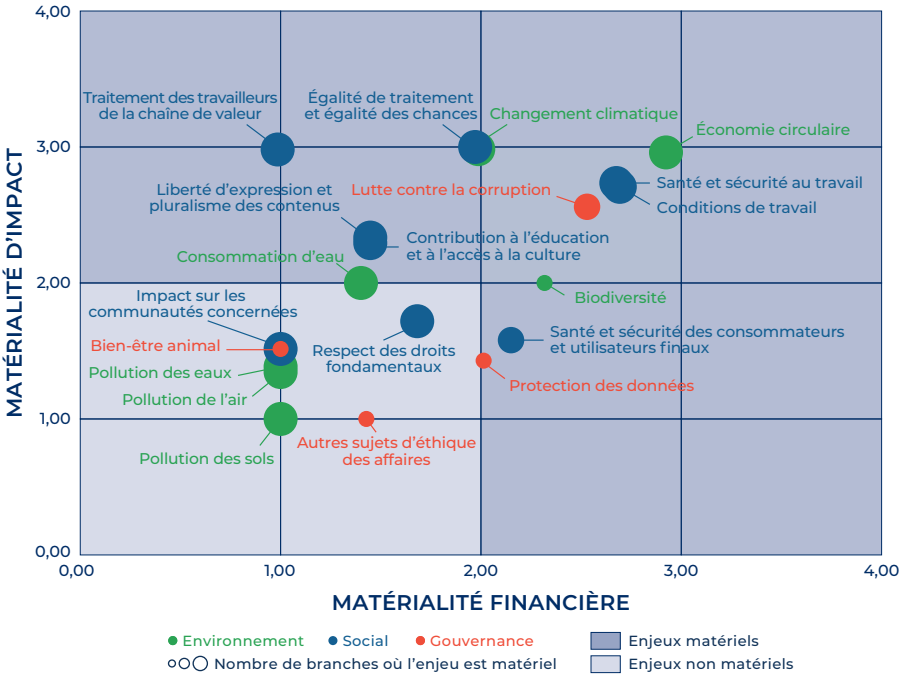
L'analyse de double matérialité vient in fine nourrir la cartographie des risques du Groupe, qui intègre ainsi certains enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. À la suite de ce processus, les risques ESG matériels retenus et intégrés dans la cartographie des risques du Groupe sont la santé et la sécurité des consommateurs (« Risques liés aux produits distribués »), ainsi que la corruption, (comprise dans « éthique des affaires »).

La méthodologie décrivant les processus de cartographie des risques du Groupe est décrite plus en détail en section 4.1 du Document d'enregistrement universel.

2.1.3.2 MATÉRIALITÉ D'IMPACT ET MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE (SBM-3)

En 2023, le groupe Lagardère a réalisé pour la première fois une analyse de double matérialité, intégrant non seulement une évaluation brute des risques financiers que font peser les enjeux RSE sur l'entreprise mais également l'impact brut des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société. Piloté conjointement par les Directions RSE, Risques et Finance du groupe Lagardère, ce projet a également mobilisé l'ensemble des branches et leurs métiers. Une quarantaine d'enjeux ont été identifiés au regard des activités du Groupe en s'appuyant sur l'AR16, ESRS 1 de la réglementation CSRD. Parmi eux, 20 enjeux ont été retenus comme importants. Les impacts, risques et opportunités associés à ces enjeux ont été évalués dans le cadre de cette analyse de double matérialité.

▪ Matrice de double matérialité de Lagardère



Parmi un univers de 20 enjeux présélectionnés, 12 enjeux ont été évalués comme matériels pour le Groupe, au titre de leur matérialité financière, de leur matérialité d'impact, ou des deux. Ces enjeux, et leur lien avec le modèle d'affaires du Groupe, sont décrits ci-dessous.

2.1.3.2.1. IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS POUR LE GROUPE LAGARDÈRE

Le changement climatique

Les émissions de gaz à effet de serre (GES), inhérentes à toute activité, sont directement issues du modèle économique de l'entreprise. L'impact matériel du Groupe sur l'environnement se traduit par sa contribution à l'augmentation de la concentration de gaz à effet de serre dans l'atmosphère et les conséquences de cette concentration, telles que l'intensification des aléas climatiques (températures, canicule, perturbations du cycle de l'eau, dégradation des terres et glissements de terrain, extinction de la biodiversité, etc.). Pour atténuer sa contribution à ces événements, le Groupe met en œuvre un plan de décarbonation, qui intègre des objectifs de réduction des GES d'ici à 2030 couvrant l'ensemble de ses scopes 1, 2 et 3 (décrit dans la section 2.2.1 du présent rapport). Aucun impact matériel sur le personnel découlant de la mise en œuvre de ce plan de transition n'a été identifié.

L'économie circulaire

Le modèle économique du groupe Lagardère repose sur la vente de produits de consommation : les livres, fascicules et jeux de plateau chez Lagardère Publishing, et une large gamme de produits, notamment alimentaires, chez Lagardère Travel Retail. Ces activités sont donc exposées à des risques, notamment l'augmentation des coûts liés aux déchets d'opération et invendus, ou au coût d'achat des ressources, accru par leur raréfaction du fait de leur potentielle surexploitation. En continuant à développer les politiques et pratiques d'économie circulaire dans leurs activités, les branches peuvent limiter leur impact sur l'utilisation des ressources et matières premières, et réduire les déchets produits, notamment la pollution plastique globale.

La biodiversité

Le modèle d'affaires des entreprises du secteur de l'édition est dépendant des ressources naturelles en bois, essentielles à la fabrication de papier et ainsi à l'impression de livres. Dans une économie en transition, les législations en faveur de la protection de la nature sont amenées à se renforcer. Le risque auquel est exposé Lagardère Publishing est celui de subir l'augmentation des prix d'achat du papier, découlant d'un durcissement des attendus administratifs et des mesures d'atténuation endossés par ses fournisseurs.

L'égalité de traitement et l'égalité des chances

La diversité au sein des équipes favorise la création de contenus riches et variés, offrant une multitude de perspectives et d'approches uniques. Lagardère s'engage activement en faveur de l'égalité femmes-hommes et de l'inclusion au sein de ses équipes. Cet impact positif se traduit par des opportunités de carrière égales, et de façon indiscriminée (i.e. indépendamment du genre, de l'âge, de l'orientation politique ou sexuelle, des handicaps, etc.). Le Groupe entretient un vivier de talents, plus créatif et riche par sa diversité, essentiel à son modèle d'activité. Cet engagement pour la diversité et l'inclusion favorise également l'amélioration de la santé physique et mentale des employés, et des opportunités de carrière accrues.

Les conditions de travail

Lagardère emploie plus de 33 000 personnes à travers le monde. L'ampleur de ses effectifs implique une responsabilité majeure pour le Groupe, qui doit veiller aux conditions de travail de ses salariés, en particulier au temps de travail, à la sécurité de l'emploi, à la rémunération et au dialogue social. L'absence de mesures mises en œuvre pour garantir des conditions de travail adaptées pourrait engendrer des troubles psychosociaux (problèmes de santé mentale et physique tels que les maladies cardiovasculaires, la dépression, l'anxiété, l'épuisement professionnel, etc.) Ces impacts potentiels peuvent engendrer des risques financiers, notamment l'augmentation des coûts opérationnels liés à l'absentéisme et au turnover (coûts de recrutement et de formation).

La santé et la sécurité au travail

La multiplicité des métiers du Groupe dans le monde rend l'enjeu de la santé et sécurité au travail important, et d'autant plus complexe que les réglementations locales en la matière diffèrent d'un pays à un autre. Les emplois les plus impactés par les troubles musculosquelettiques et accidents liés au levage de charges lourdes sont ceux des manutentionnaires en entrepôts et vendeurs en boutiques d'aéroports. En outre, les salariés peuvent être exposés à des maladies professionnelles liées au stress et à la sédentarité. Ces impacts, s'ils sont avérés, peuvent engendrer un risque d'augmentation des coûts opérationnels résultants des accidents du travail et des maladies professionnelles (cotisations sociales, frais médicaux, frais de remplacement, perte de productivité). Ces impacts potentiels peuvent également entraîner des litiges ou des sanctions légales si les obligations en matière de sécurité ne sont pas respectées.

Les travailleurs dans la chaîne de valeur

Le modèle d'affaires de Lagardère repose sur une chaîne de valeur complexe et internationalisée. Pour Lagardère Publishing, la chaîne du secteur de l'édition compte de multiples maillons allant de l'exploitation des forêts au livre, mobilisant papetiers et imprimeurs mais aussi transporteurs, à chaque étape. Du côté de Lagardère Travel Retail, le socle de la chaîne de valeur repose sur des matières premières (agricoles, textiles, métaux, etc.) transformées en produits finis par des procédés industriels en usines, dont les conditions peuvent affecter la santé mentale et l'intégrité physique des travailleurs. Ainsi, chaque branche veille au respect des droits fondamentaux au travers de diligences spécifiques.

La santé et la sécurité des consommateurs et utilisateurs finaux

La branche Lagardère Travel Retail opère près de 1 500 restaurants dans divers pays et territoires. Ses opérations doivent donc respecter des normes de conformité des produits vendus, d'hygiène et de sécurité strictes. Le risque porté par la branche se traduit par des coûts exceptionnels pouvant découler d'amendes et de litiges avec des consommateurs, dus à la non-conformité des produits vendus ou au non-respect des normes sanitaires et réglementaires, pouvant entraîner des rappels de produits coûteux.

La branche Lagardère Live Entertainment, quant à elle, produit de nombreux spectacles et tournées d'artistes. Elle accueille un large public (Casino de Paris, Folies Bergère, Arkéa Arena) et se porte garante de sa sécurité. Si elle venait à faire l'objet d'événements exceptionnels (attentats) ou en lien avec la sécurité des salles pouvant affecter l'expérience sensorielle, auditive ou visuelle vécue par le spectateur, elle pourrait être exposée à une diminution de ses revenus due à la désaffectation des salles par manque de confiance du public.

La contribution à l'éducation et l'accès à la culture

Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio ainsi que Lagardère Live Entertainment produisent des contenus à vocations artistiques, culturelles et éducationnelles. Que ce soit à travers les ouvrages publiés, les journaux et émissions de radio diffusées, ou les spectacles produits, les trois branches peuvent utiliser leurs canaux de diffusion pour toucher un large public, et partager les savoirs avec le plus grand nombre. Ces activités aspirent à un impact positif matériel sur l'éducation et l'accès à la culture pour les lecteurs, auditeurs et spectateurs.

La liberté d'expression et le pluralisme

Le pluralisme des ouvrages édités par Lagardère Publishing, des contenus publiés et diffusés par Lagardère News et Lagardère Radio, et des représentations artistiques produites par Lagardère Live Entertainment est au centre de leurs modèles d'affaires. En proposant un contenu diversifié et en couvrant un large panorama de sujets, les branches saisissent l'opportunité d'élargir leur lectorat et leur audience. En donnant une voix aux artistes, aux journalistes et auteurs issus de la diversité, elles peuvent avoir un impact positif dans leur proposition de contenu, notamment en contribuant à la démocratisation de la culture et à l'accès à l'éducation pour tous. La liberté d'expression est un enjeu central de leurs modèles d'affaires, puisqu'elles produisent et diffusent de l'information, des idées et des opinions. Ainsi elles peuvent contribuer positivement à la diffusion de savoirs sur des sujets diversifiés.

La protection des données

Dans un contexte de transition numérique des contenus journalistiques, la protection des données est devenue un enjeu central pour le modèle d'affaires des médias de Lagardère News et Lagardère Radio. En effet, les médias dépendent largement des revenus publicitaires, notamment via les canaux de diffusion numériques : la collecte ainsi que l'exploitation des données des utilisateurs jouent un rôle crucial. Dans un paysage médiatique compétitif, la confiance des utilisateurs est un facteur déterminant, faisant de la protection des données un enjeu de premier plan.

Le risque est celui de l'augmentation des coûts exceptionnels, tels que les amendes et les frais juridiques dus à la non-conformité au Règlement général sur la protection des données (RGPD). Pour atténuer ce risque, les deux entités diversifient leurs revenus grâce à une offre d'abonnement et de services payants, permettant une collecte minimale et sécurisée des données de leurs lecteurs et auditeurs.

La lutte contre la corruption

Bien que matériel uniquement pour la branche Lagardère Travel Retail et le corporate, la lutte contre la corruption est un enjeu important dans le modèle d'affaires du groupe Lagardère. Ainsi son périmètre de reporting a été élargi à l'ensemble du Groupe, tenant compte des recommandations émises lors du Forum des parties prenantes.

Le risque identifié porte sur les frais de justice dus au non-respect de la législation en matière de lutte contre la corruption, en interne ou dans le cadre d'accords avec des tiers. Les amendes et procès s'accompagnent d'un coût réputationnel pour l'entreprise, pouvant entraîner une diminution des revenus, à la suite, par exemple, de pertes d'appels d'offres publics. Par ailleurs, la matérialisation de ce risque pourrait avoir plusieurs impacts sociaux, notamment générer des inégalités pour les communautés affectées, un développement socio-économique limité, ainsi qu'une croissance et des opportunités diminuées.

Le risque de corruption est plus important pour les activités impliquant la signature de contrats avec des agents publics ou la participation à des appels d'offres. Cela est notamment le cas pour les concessions opérées par Lagardère Travel Retail ou dans le secteur de l'éducation pour Lagardère Publishing.

Enjeux non matériels

À l'issue de l'analyse double matérialité, les impacts, risques et opportunités identifiés en lien avec les communautés affectées (S3), la pollution (E2) et l'utilisation des ressources aquatiques et marine (E3) ont été évalués comme non matériels pour le Groupe.

Cette évaluation tient notamment compte des données rendues accessibles par la base ENCORE, spécialisée dans l'analyse d'impact environnemental des activités économiques, et couvrant de façon très large la chaîne de valeur du Groupe. Bien qu'elle ne s'appuie pas sur un examen systématique des actifs du Groupe et n'ait pas donné lieu à des consultations directes des communautés affectées, elle s'est appuyée sur l'expertise technique des spécialistes internes de chaque branche d'activité du Groupe, telle que détaillée dans la méthodologie décrite en section 2.1.3.2, et sur la consultation des parties prenantes – comme décrit en section 2.1.2.3 – y compris des représentants de la société civile.

Modalités de mise à jour des résultats de l'analyse de double matérialité

Dans le cadre de la préparation de son rapport de durabilité, le Groupe réalise chaque année une revue de son analyse de double matérialité afin de s'assurer qu'elle reflète les évolutions internes ou externes susceptibles d'avoir un effet sur les enjeux de durabilité matériels pour le Groupe ou ses parties prenantes.

Pour l'exercice 2025, cette analyse a été conduite par la Direction de la RSE et du Développement Durable, en lien avec la Direction des Risques, et a notamment pris en compte les facteurs suivants :

- évolutions de périmètre (acquisitions ou sessions significatives) ;
- changement significatif de modèle d'affaire ou de stratégie, y compris RSE ;
- controverses significatives ou événement lié à la conformité ;
- événements extérieurs ayant un impact significatif sur le Groupe ;
- changements réglementaires relatifs à la durabilité ;
- évolution des attentes des parties prenantes ;
- remontée d'alertes de la part des parties prenantes.

Sur la base de cette analyse, le Groupe a considéré que les conditions justifiant une mise à jour de son analyse de double matérialité n'étaient pas réunies. De ce fait, les impacts, risques et opportunités matériels sont identiques à ceux présentés dans le rapport de durabilité 2024.

2.1.3.2.2. RÉSILIENCE DE LA STRATÉGIE AUX EFFETS ACTUELS ET ESCOMPTÉS

Les risques (avérés et escomptés) retenus dans l'évaluation de double matérialité du groupe Lagardère n'entraînent aucun impact sur sa position financière, ses résultats financiers et ses flux de trésorerie actuels, ni d'ajustement important des valeurs comptables des actifs et passifs déclarés dans les états financiers correspondants, au cours de la prochaine période de déclaration annuelle. Les investissements réalisés par les branches du groupe Lagardère dans le cadre de son plan de décarbonation sont décrits en section 2.2.1 du présent rapport. L'ensemble des risques et des impacts est couvert par des exigences de publication en vertu d'ESRS. L'analyse de double matérialité a été réalisée sur les opérations propres ainsi que la chaîne de valeur du Groupe, en amont et en aval de ses opérations. Celle-ci conclut que les impacts, risques et opportunités identifiés sont concentrés principalement sur les activités propres du Groupe (risques sociaux et de gouvernance) ainsi que l'amont de sa chaîne de valeur (risques environnementaux).

Le tableau ci-dessous présente en détail les impacts, risques et opportunités matériels pour le groupe Lagardère en lien avec ces enjeux, leur position dans la chaîne de valeur, l'horizon temporel dans lequel ils sont susceptibles de se matérialiser, ainsi que les branches d'activités concernées. Le Groupe a identifié un total de 17 IROs matériels. Par ailleurs, au début de chaque section consacrée à un enjeu, un tableau synthétique présente une vue d'ensemble des politiques, actions, cibles et indicateurs associés.

Enjeu matériel	Type	Description de l'IRO	Chaîne de valeur	Terme	Périmètre
E1 – Changement climatique					
Changement climatique	Impact négatif	Émissions de gaz à effet de serre	Opérations directes (OD), Amont, Aval	Court terme (CT)	Groupe
E4 – Biodiversité					
Biodiversité	Risque	Augmentation des coûts du papier due aux amendes pour non-conformité à la législation protégeant la biodiversité	Amont	Long terme (LT)	LP
E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire					
Économie circulaire	Risque	Augmentation des coûts opérationnels liés au traitement des déchets ou au prix d'achat des matières premières	OD	Moyen terme (MT)	LP, LTR
	Impact négatif	Production de déchets	OD	CT	LP, LTR

Enjeu matériel	Type	Description de l'IRO	Chaîne de valeur	Terme	Périmètre
S1 – Effectifs de l'entreprise					
Conditions de travail	Risque	Risque d'augmentation des coûts de personnel (absentéisme, démission, turnover, etc.) en raison d'une mauvaise acceptation des conditions de travail	OD, Amont	CT	Groupe
	Impact négatif	Des conditions de travail inadaptées (temps de travail, déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée) et une précarité qui peuvent générer des troubles psychosociaux (problèmes de santé mentale et physique tels que les maladies cardiovasculaires, la dépression, l'anxiété, l'épuisement professionnel, etc.)	OD, Amont	CT	Groupe
Santé et sécurité au travail	Risque	Risque d'augmentation des coûts liés à l'absentéisme sur le lieu de travail et à la hausse des cotisations sociales liées aux accidents	OD, Amont	CT	Groupe
	Impact négatif	Blessures (emplois logistiques) ou maladies professionnelles (emplois exposés au stress et à la sédentarité)	OD, Amont	CT	Groupe
Égalité de traitement et égalité des chances	Impact positif	Promotion d'un environnement de travail sécurisé et inclusif, opportunités de carrières accrues	OD, Amont	CT	Groupe
S2 –Travailleurs de la chaîne de valeur					
Traitement des travailleurs dans la chaîne de valeur	Impact négatif	Atteintes à la santé mentale et à l'intégrité physique	Amont	CT, MT	LP, LTR
S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux					
Santé et sécurité des consommateurs	Risque	Risque d'augmentation des coûts exceptionnels : pénalités, amendes et frais de justice dus à des produits non conformes, ou au non-respect des mesures de sécurité sur site	OD	CT, MT	LTR
	Impact	Dangers pour la santé et la sécurité	OD, Amont	CT, MT	LLE
Contribution à l'éducation et accès à la culture	Impact positif	Contribution à l'éducation des consommateurs finaux et promotion de l'accès à la culture	OD	CT	LP, LN-LR, LLE
Liberté d'expression et pluralisme des contenus	Impact positif	Faciliter l'accès à une information vérifiée et des points de vue diversifiés	OD	CT	LP, LN-LR, LLE
Protection des données	Risque	Risque de pénalités, amendes et frais de justice pour non-conformité au RGPD	OD	CT, MT	LN-LR
G1 – Conduite des affaires					
Lutte contre la corruption	Risque	Risque de sanctions telles que des amendes et des frais de justice en raison de faits de corruption avérés ou du non-respect des obligations en matière de lutte contre la corruption	OD, Amont	LT	Groupe
	Impact négatif	Croissance et opportunités économiques limitées, développement humain limité, inégalités, etc.	OD, Amont	LT	Groupe

2.1.4 GOUVERNANCE RSE

2.1.4.1 RÔLES, RESPONSABILITÉS ET RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

Rôles des organes d'administration, de direction et de surveillance (GOV-1)

La composition, l'expertise et le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité sont décrits dans la section 3.2 du Document d'enregistrement universel relative aux organes de gouvernance.

Traitement des questions de durabilité par les organes d'administration, de direction et de gouvernance (GOV-2)

Le Conseil d'Administration examine les sujets relatifs à la stratégie RSE et Climat de Lagardère. En outre, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE (CNRRSE) est spécialement chargé de ces sujets depuis 2015. Au cours de l'année 2025, la Direction de la RSE et du Développement durable a ainsi été amenée à intervenir auprès de cette instance. Dans ce cadre, les enjeux matériels identifiés par le biais de l'analyse de double matérialité du Groupe et les impacts, risques et opportunités associés ont fait l'objet d'un suivi spécifique. De surcroît, le CNRRSE valide et suit les objectifs de durabilité fixés par le Groupe. Le Comité d'Audit a également été associé au reporting de durabilité, lors d'une session dédiée au contrôle de l'information en matière de durabilité. Une réunion conjointe entre le CNRRSE et le Comité d'Audit a été consacrée à la validation du rapport de durabilité.

Le programme de travail du CNRRSE et du Comité d'Audit en 2025 est détaillé dans le tableau ci-après :

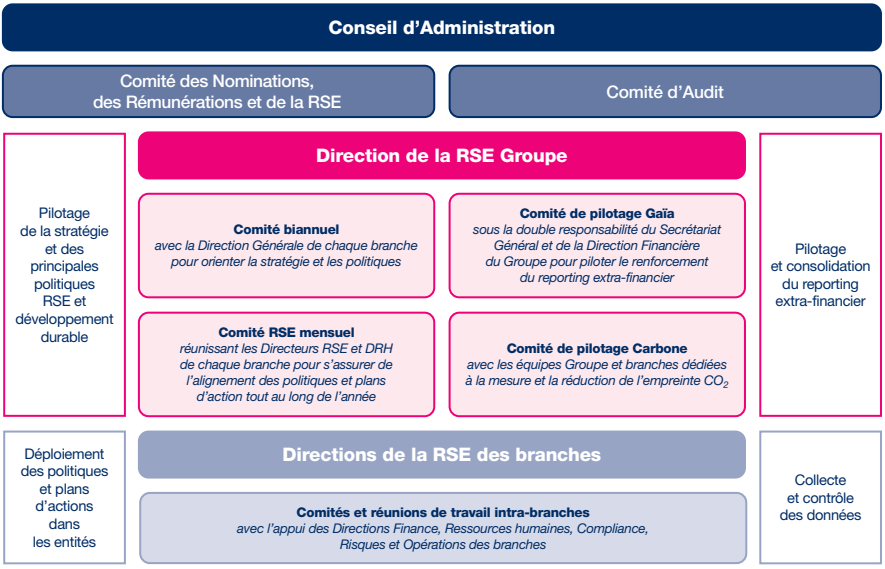
Réunions des comités en 2025	Sujets traités et enjeux matériels associés
Session plénière du CNRRSE et du Comité d'Audit (mars)	▸ Présentation du rapport de durabilité 2024 *(tous les enjeux)* ▸ Focus sur la politique Égalité-Mixité du Groupe *(égalité de traitement et égalité des chances)* ▸ Focus ESG : agences de notation extra-financière *(tous les enjeux)*
CNRRSE (septembre)	▸ Revue annuelle de la stratégie RSE du groupe Lagardère *(tous les enjeux)* ▸ Focus sur la politique sociale de Louis Hachette Group *(égalité de traitement et égalité des chances, conditions de travail, santé et sécurité au travail)*
Comité d'Audit (décembre)	Description des processus de reporting de durabilité et des dispositifs de contrôle interne *(tous les enjeux)*

Au niveau du Groupe, la Direction de la RSE et du Développement durable, placée sous l'autorité de la Secrétaire Générale, qui est également membre du Comité Exécutif, fixe le cadre de la stratégie RSE et Climat de Lagardère SA. Elle travaille en étroite collaboration avec les directions RSE et RH des branches d'activité principalement, mais aussi avec d'autres fonctions (Finance, Compliance, Juridique, etc.) qui sont davantage impliquées dans ces sujets avec l'entrée en vigueur de la CSRD. La Direction de la RSE et du Développement durable contrôle le déploiement de la stratégie RSE et Climat ainsi que son exécution au sein des branches. Deux fois par an, un Comité RSE Groupe-branche se tient en présence du Directeur Général de chaque branche afin d'établir le bilan des initiatives au regard des objectifs du Groupe sur la période écoulée et définir les orientations de l'année à venir. En outre, un Comité RSE transverse réunit mensuellement les directeurs RSE et RH des branches pour s'assurer de l'alignement des politiques et plans d'action tout au long de l'année.

La Direction de la RSE et du Développement durable du Groupe veille également à la mise en conformité des activités au regard des évolutions réglementaires, administre les campagnes de reporting extra-financier, établit une vision consolidée des données extra-financières du Groupe, interagit avec les agences de notation et les investisseurs, gère la communication ainsi que les relations avec les parties prenantes pour tous les sujets concernant Lagardère SA et porte les projets transverses relevant de la responsabilité d'un Groupe coté. En 2025, le comité de pilotage dédié au renforcement du reporting extra-financier de Lagardère, mis en place en 2023, s'est poursuivi sous la double responsabilité de la Secrétaire Générale et du Directeur Financier du Groupe, tous deux membres du Comité Exécutif, fédérant les fonctions RSE, Finance, RH, Compliance, Contrôle interne et Opérations de chaque branche.

Au niveau des branches, les directions RSE proposent et animent la stratégie de chacune, en cohérence avec la stratégie du Groupe, et en coordonnent la mise en œuvre au sein de l'ensemble de leurs filiales et territoires d'implantation, fédérant toutes les fonctions et métiers. Des gouvernances dédiées à la RSE ont également été instaurées à leur niveau en complément du traitement régulier de cette thématique au sein de leurs comités exécutifs. Les branches accompagnent leurs entités opérationnelles dans l'identification des enjeux locaux ainsi que dans le déploiement des ressources nécessaires à leur gestion.

Les entités opérationnelles gèrent les plans d'action associés à l'exercice de leurs activités afin de respecter les objectifs fixés par le Groupe et les branches. Dans ce cadre, elles déploient les dispositifs et programmes transmis.



Critères RSE dans les systèmes d'incitation (GOV-3)

La section 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel portant sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société décrit les critères extra-financiers quantifiables pour l'exercice 2025. Les critères extra-financiers intégrés à la rémunération de long terme (plans d'actions de performance) des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SA et des cadres dirigeants du Groupe et leur attribution en 2025 sont quant à eux décrits en section 3.5.1.2.B et 3.8.9 du Document d'enregistrement universel.

2.1.4.2 DÉCLARATION SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE (GOV-4)

La cartographie ci-dessous répertorie les informations incluses dans la déclaration relative à la durabilité du groupe Lagardère concernant les éléments requis au titre de la loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au Devoir de vigilance, à laquelle le Groupe est assujetti. Cette loi impose la mise en œuvre d'un plan de vigilance articulé autour de cinq composantes : l'identification des risques d'atteintes graves aux droits humains, à la santé, à la sécurité des personnes et à l'environnement ; l'évaluation des pratiques des fournisseurs et sous-traitants ; la prévention ou l'atténuation des risques ; la mise à disposition d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements ; le suivi et l'évaluation des mesures mises en œuvre. Lagardère a mis en place son dispositif de vigilance en 2017. Des travaux de mise à jour, dans le cadre de la nouvelle maison mère Louis Hachette Group, ont été menés en 2025, pour une mise en œuvre opérationnelle en 2026. Les éléments décrits dans ce tableau de correspondance décrivent le dispositif en place durant l'exercice en cours.

Éléments essentiels du devoir de vigilance	Paragraphes dans la déclaration relative à la durabilité
a) Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	▸ Critères extra-financiers intégrés à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux : § 3.5.2.1, § 3.5.1.2.B et § 3.8.9 du Document d'enregistrement universel ▸ Traitement des questions de durabilité par les organes d'administration, de direction et de gouvernance : § 2.1.4.1 du rapport de durabilité
b) Collaborer avec les parties intéressées concernées à toutes les étapes de la diligence raisonnable	▸ Dialogue avec les parties prenantes : § 2.1.2.3 du rapport de durabilité
c) Identifier et évaluer les incidences négatives	▸ Analyse de double matérialité : § 2.1.3 du rapport de durabilité

Éléments essentiels du devoir de vigilance	Paragraphes dans la déclaration relative à la durabilité
d) Prendre des mesures pour remédier à ces incidences négatives	▸ Charte fournisseur responsable : § 2.4.1.2.3 du rapport de durabilité ▸ Évaluation EcoVadis des fournisseurs à risque élevé et objectif associé : § 2.4.1.2.3 du rapport de durabilité ▸ Plans d'action des branches décrits dans le rapport de durabilité : – § 2.3.1.6 : diversité et inclusion – § 2.3.1.7 : conditions de travail – § 2.3.1.8 : santé et sécurité au travail – § 2.3.2 : travailleurs dans la chaîne de valeur ▸ Ligne d'alerte Ethics Line : § 2.4.1.2.1 du rapport de durabilité
e) Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	▸ Indicateurs sociaux publiés dans le rapport de durabilité : – Diversité et inclusion : § 2.3.1.6.2 et § 2.3.1.6.4 – Condition de travail : § 2.3.1.7.4 – Santé et sécurité : § 2.3.1.8.4 – Suivi du nombre d'alertes éthiques (droits humains) : § 2.3.1.4 ▸ Indicateurs environnementaux publiés dans le rapport de durabilité : – Émissions de GES : § 2.2.1 – Suivi des déchets : § 2.2.3 ▸ Audits sur site chez les fournisseurs de Hachette Livre : § 2.3.2.2 du rapport de durabilité

2.1.4.3 GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLES INTERNES DE L'INFORMATION EN MATIÈRE DE DURABILITÉ (GOV-5)

Dans le cadre de l'engagement pour une transparence accrue et en réponse aux exigences de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), le Groupe a renforcé son dispositif de gestion des informations de durabilité. Ce dispositif a pour objectif de garantir la fiabilité, la cohérence et la conformité de nos informations extra-financières, afin de répondre aux attentes de nos parties prenantes.

Procédure de référence et instances de contrôle

Un comité spécialisé du Conseil d'Administration est mandaté pour superviser la procédure de production et de contrôle de l'information de durabilité, au même titre que l'information financière (voir section 2.1.4.1 – schéma de gouvernance). Le règlement intérieur du Conseil d'Administration, mis à jour en 2024, confie cette responsabilité au Comité d'Audit. En 2025, outre la validation du rapport de durabilité de l'exercice 2024 qui lui incombe, une session a été spécifiquement consacrée à la question du contrôle interne des données extra-financières.

Un comité de pilotage opérationnel est en outre dédié à la publication du rapport de durabilité du groupe Lagardère, depuis 2023, sous la double responsabilité du Secrétariat Général et de la Direction Financière. Coordonnée par la Direction de la RSE et du Développement durable du Groupe, cette instance s'est réunie à un rythme trimestriel en 2025 fédérant toutes les fonctions Groupe et branche impliquées : Risques, Compliance, RH, Opérations, etc. La mise en place d'une gestion en mode projet, sous l'égide de ce comité de pilotage, permet d'anticiper les travaux, de mobiliser les ressources et ainsi de réduire les risques pour cette première année de mise en œuvre.

Dispositifs de contrôle interne pour garantir la fiabilité, la traçabilité et la cohérence des informations

La Direction de la RSE et du Développement durable du groupe Lagardère est en charge de la coordination globale du rapport de durabilité et de la consolidation des données tant quantitatives que qualitatives.

Les données sont collectées auprès des branches via deux systèmes d'information centralisés : l'outil Acuredge, qui est dédié aux données sociales, et l'outil Anaplan, commun avec la consolidation de l'information financière et comptable, qui permet la collecte des données environnementales. Ces outils de place comportent des contrôles automatisés et bloquants, contribuant à la prévention des anomalies et incidents.

La Direction de la RSE et du Développement durable du Groupe a établi pour l'exercice 2025 des calendriers et procédures de collecte, qui sont déclinés sous forme de protocoles et référentiels communiqués à chaque branche. Chacune des branches les applique à ses filiales et entités pays. La collecte des informations requises par le reporting de durabilité est réalisée par les filiales. Ces dernières sont responsables de la fiabilité et de la traçabilité des données remontées.

Des revues de cohérence de ces données sont réalisées à un niveau consolidé par chaque équipe corporate de branche pour son périmètre, puis par la Direction de la RSE et du Développement durable, qui assure un contrôle indépendant complémentaire pour l'ensemble du Groupe.

Le rapport de durabilité couvre un large éventail de données sociales, environnementales et de gouvernance. La production de ces informations, tant quantitatives que qualitatives, mobilise des fonctions et métiers variés. La Direction de la RSE et du Développement durable du Groupe a défini des rôles et responsabilités pour chaque indicateur, en privilégiant une approche de proximité avec les métiers concernés. Cette organisation vise à assurer la fiabilité du reporting.

La Direction des Risques, de la Conformité et du Contrôle interne et la Direction de l'Audit Groupe intègrent progressivement des enjeux liés à l'information de durabilité dans le dispositif existant de gestion des risques et de contrôle interne. Un premier audit interne a été mené en 2025 sur le système de gouvernance du rapport de durabilité dans le cadre de la mise en œuvre de la CSRD, sur la gestion des risques dans la collecte de données et sur la conformité du dispositif global. Une feuille de route a été établie pour mener des actions d'amélioration continue en 2025 et 2026. Ces démarches s'inscrivent en complémentarité avec les travaux diligentés annuellement par les Commissaires aux Comptes (voir section 2.5 du rapport de durabilité).

2.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES RFA

2.2.1 CHANGEMENT CLIMATIQUE (E1)

2.2.1.1 LES ENJEUX CLIMATIQUES CHEZ LAGARDÈRE

2.2.1.1.1. IMPACTS, RISQUES, ET OPPORTUNITÉS

Les activités du groupe Lagardère contribuent aux émissions mondiales de gaz à effet de serre et sont également exposées aux conséquences du changement climatique, qu'elles soient physiques ou liées à la transition des économies dans ce domaine. Les principaux enjeux du Groupe sont liés à l'approvisionnement en papier des activités de l'édition (Lagardère Publishing) et de presse (Lagardère News), à la vente des produits vendus par la branche Lagardère Travel Retail ainsi qu'aux aléas climatiques pouvant affecter les gares et aéroports dans lesquels opère la branche.

En 2023, dans le cadre de son analyse de double matérialité, et sur la base de travaux réalisés la même année examinant les risques physiques et de transition spécifiques aux activités de ses branches, le Groupe a réévalué son exposition aux risques climatiques tant dans ses opérations propres que sur sa chaîne de valeur en amont et en aval. Cette analyse a conclu à la non-matérialité de ces risques. Toutefois, les activités du groupe Lagardère contribuent à l'émission de gaz à effet de serre, avec un impact matériel sur le climat à court terme. La concentration des émissions dans l'atmosphère concourt à l'intensification des aléas climatiques (températures, canicule, inondations, perturbations du cycle de l'eau, dégradation des terres et glissements de terrain, pressions sur la biodiversité, etc.). Sur le long terme, l'intensification de ces aléas contribuerait à la raréfaction des ressources naturelles ainsi qu'à un accroissement des inégalités dans leur répartition. Afin de limiter cet impact, le groupe Lagardère a fixé dès 2022 une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre contribuant à l'atteinte des engagements de l'accord de Paris sur le climat.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact négatif	Émission de gaz à effet de serre	Groupe	Plan de transition climatique	Déployer les leviers de décarbonation	Réduire les émissions de GES de 28 % à horizon 2030

2.2.1.1.2. ANALYSE DES SCÉNARIOS CLIMATIQUES ET DE LA RÉSILIENCE DU MODÈLE D'AFFAIRES

En 2024, une analyse d'exposition et de vulnérabilité aux risques climatiques fondée sur trois scénarios a été réalisée et a permis de souligner la résilience des activités du Groupe. Celle-ci a été menée sur l'ensemble de son périmètre.

Scénarios climatiques

Les trois scénarios climatiques retenus sont les suivants :

- Un scénario dit de « trajectoire alignée sur l'accord de Paris », sur la base d'un réchauffement climatique inférieur à +1,5 °C en 2100. Ce scénario, basé sur le scénario SSP1-2.6 (ex-RCP 2.6 – Representative Concentration Pathways) du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), nécessite une forte mobilisation des gouvernements et institutions internationales, des tarifications du carbone élevées (taxation carbone, fixation d'un prix de la tonne de carbone, etc.), une sensibilisation importante des consommateurs au changement climatique et à ses conséquences et, globalement, des actions volontaristes de réduction des émissions afin d'atteindre les objectifs de l'accord de Paris.
- Un scénario « trajectoire continue » sur la base d'un réchauffement de la planète autour de +4 °C en 2100. Ce scénario basé sur le scénario SSP5-8.5 du GIEC repose sur les hypothèses d'un « business as usual », c'est-à-dire une mobilisation limitée, une tarification carbone faible et des émissions qui continuent d'augmenter sans que les politiques actuelles ne soient modifiées. Un scénario pessimiste qui appelle, à terme, une nécessaire adaptation face aux conséquences physiques du changement climatique.
- Un scénario « trajectoire intermédiaire » sur la base d'un réchauffement autour de 2,7 °C en 2100. Ce scénario est aligné sur le scénario SSP2-4.5 dans lequel le niveau d'émissions correspond à celui des Contributions Déterminées au niveau National. Dans ce scénario, le rythme d'émissions ne subit pas de variations brutales majeures. Certaines actions d'atténuation sont mises en place dans une majorité de pays du monde mais pas à un niveau suffisant pour infléchir le réchauffement d'ici à la fin du siècle. D'ici à 2050, la pression des citoyens ou des consommateurs et plus généralement la mobilisation des institutions nationales et internationales est significativement moins forte que dans le scénario dit de « trajectoire alignée sur l'accord de Paris ».

Les résultats issus du scénario intermédiaire (2,7 °C) à horizon 2030 ont été retenus pour la cotation des risques de transition en lien avec l'enjeu « changement climatique » dans l'analyse de double matérialité. Ce scénario est considéré comme le plus vraisemblable et matérialise les critères de risque financier et de probabilité les plus susceptibles d'affecter le Groupe.

L'analyse des scénarios climatiques considère trois horizons de temps : un horizon court terme fixé à 2025 et atteint cette année, un horizon moyen terme à 2030, et enfin un horizon long terme à 2050.

Étude des risques physiques

L'analyse d'exposition et de vulnérabilité aux risques physiques du réchauffement climatique a été conduite sur une sélection des sites représentant plus de 70 % de la valeur nette comptables des droits d'utilisation des baux immobiliers et concessions et des bâtiments détenus en propre. Cette sélection représente également plus de 50 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Parmi les aléas liés au changement climatique, neuf périls physiques chroniques et aigus (précipitations, vague de chaleur, sécheresse, tempête, inondation, froid, grêle, vent et feu de forêt) ont été pris en compte dans l'analyse. En particulier, l'impact de ces risques a été étudié dans un scénario climatique à émissions élevées (SSP5-8.5), tenant compte de la probabilité, de l'ampleur et de la durée de ces aléas, ainsi que des coordonnées géospatiales propres à la localisation des sites étudiés.

Les conclusions des analyses réalisées en 2023 et 2024 demeurent pertinentes au regard de l'exercice 2025.

2030

		Scénario 1,5 °C		Scénario 2,7 °C		Scénario 4 °C	
Catégorie	**Description**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**
Risques physiques	Hausse des prix du papier	Possible	Faible	Possible	Faible	Possible	Faible
	Disruption des activités aéroportuaires	Très probable	Faible	Très probable	Faible	Très probable	Faible
	Dommages sur les bâtiments	Très probable	Faible	Très probable	Faible	Très probable	Faible

2050

		Scénario 1,5 °C		Scénario 2,7 °C		Scénario 4 °C	
Catégorie	**Description**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**
Risques physiques	Hausse des prix du papier	Possible	Faible	Possible	Faible	Possible	Faible
	Disruption des activités aéroportuaires	Très probable	Faible	Très probable	Faible	Très probable	Faible
	Dommages sur les bâtiments	Très probable	Faible	Très probable	Faible	Très probable	Faible

Les impacts financiers résultants des risques physiques chroniques et aigus identifiés et évalués dans le cadre de l'analyse de scénarios ont été estimés non matériels.

Étude des risques de transition

L'ensemble des analyses effectuées ont permis d'établir un univers des risques de transition pouvant affecter les activités de Lagardère et de ses branches. Ces risques couvrent les catégories proposées par la Task Force on Climate Related Financial Disclosures (Réglementaire, Marché, Technologique et de Réputation). Une sélection appropriée de parties prenantes a été mobilisée en 2024 pour revoir ce périmètre de risques et qualifier qualitativement l'exposition et la vulnérabilité du Groupe.

Sur la période 2030-2050, ces analyses ont permis d'aboutir à l'identification de deux risques de transition potentiellement significatifs :

- le risque d'évolution progressive à la baisse du trafic aérien du fait de changements d'habitude de consommation ou de contraintes réglementaires exercées sur le consommateur ;
- le risque de hausse des prix du papier du fait des conflits d'usage autour du bois dans un contexte probable de hausse de la demande par d'autres secteurs ou d'impact sur l'offre par accroissement à la fois des surfaces protégées et des surfaces affectées par les feux de forêts et les vagues de chaleur.

Le Groupe a évalué la sensibilité de ses activités économiques à ces risques, en tenant compte de la probabilité, de l'ampleur et de la durée. Ils ont fait l'objet d'une estimation de leurs impacts financiers potentiels.

2030

		Scénario 1,5 °C		Scénario 2,7 °C		Scénario 4 °C	
Catégorie	**Description**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**
Risques de transition	Hausse des prix du papier	Possible	Faible	Possible	Faible	Possible	Faible
	Évolution à la baisse du trafic aérien	Possible	Modérée	Peu probable	Faible	Très peu probable	Faible

2050

		Scénario 1,5 °C		Scénario 2,7 °C		Scénario 4 °C	
Catégorie	**Description**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**	**Probabilité d'occurrence**	**Matérialité financière**
Risques de transition	Hausse des prix du papier	Possible	Modérée	Possible	Modérée	Possible	Modérée
	Évolution à la baisse du trafic aérien	Possible	Forte	Peu probable	Faible	Très peu probable	Faible

Concernant les activités de Lagardère Publishing, l'analyse aboutit à une estimation à la hausse du prix du papier d'environ 30 % d'ici à 2050 sur les trois scénarios, ce qui représente un impact financier modéré pour Lagardère Publishing avant la prise en compte d'actions d'adaptation.

Concernant les activités de Lagardère Travel Retail, un scénario d'évolution en ligne avec une trajectoire d'émission net zéro (1,5 °C) et supposant une baisse de 3 % par an en volume du trafic aérien (scénario le plus défavorable au modèle d'affaires) a été modélisé. Il aboutit à une réduction notable du chiffre d'affaires et de la profitabilité de l'activité Travel Retail avant prise en compte de mesures d'adaptation. Cette hypothèse d'évolution à la baisse du trafic a été mobilisée dans le cadre de tests de sensibilité des actifs de la branche et permet de conclure à une absence de perte de valeur. L'analyse a aussi été conduite sur la base du scénario intermédiaire associé à un taux de croissance du trafic aérien de 2,5 % maximum pour permettre de respecter la limite du budget d'émissions du secteur à horizon 2050 ; elle montre l'absence d'impact sur le chiffre d'affaires projeté de la branche d'activité.

Les impacts financiers résultants des risques de transition identifiés et évalués dans le cadre de l'analyse de scénarios ont ainsi été estimés non matériels. Cette étude corrobore les analyses financières et de résilience de la stratégie et du modèle d'affaires du groupe Lagardère, publiées dans l'annexe aux comptes consolidés, note 1, section 5 du rapport annuel.

Les conclusions de l'étude des risques physiques et de transition ont été prises en compte dans l'analyse de double matérialité, qui conclut par conséquent à leur non-matérialité. Seul l'impact découlant des émissions de gaz à effet de serre des activités de l'entreprise a été identifié comme matériel et fait l'objet d'un plan de transition.

2.2.1.2 LA GOUVERNANCE CLIMAT

Au niveau du Groupe, la Direction du Développement durable et de la RSE, placée sous l'autorité de la Secrétaire Générale qui est également membre du Comité Exécutif, fixe le cadre de la stratégie Climat de Lagardère SA en lien avec les directions RSE des branches. Elle en contrôle le déploiement ainsi que l'exécution au sein des branches. Une fois par an, un Comité RSE Groupe-branche se tient en présence du Directeur Général de chaque branche afin d'établir le bilan des initiatives au regard des objectifs du Groupe sur l'année écoulée et définir les orientations de l'année suivante. En outre, un Comité RSE transverse réunit mensuellement les directeurs RSE des branches pour s'assurer de l'alignement des politiques et plans d'action tout au long de l'année.

Un Comité de pilotage carbone, réunissant les directions RSE, Finance et Opérations du Groupe et des branches a été créé en 2024 et s'est tenu à un rythme trimestriel durant l'ensemble de l'année 2025. Ce Comité répond aux besoins opérationnels du déploiement des processus de reporting carbone et supervise le pilotage du plan de transition du Groupe.

La gouvernance des enjeux RSE par le Conseil d'Administration et l'intégration des considérations climatiques dans la rémunération des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance sont décrites dans la section 3.2 du Document d'enregistrement universel.

2.2.1.3 LE PLAN DE TRANSITION (E1-1)

2.2.1.3.1. POLITIQUE CLIMAT DU GROUPE LAGARDÈRE (E1-2)

Le groupe Lagardère poursuit depuis plusieurs années un engagement environnemental au regard de ses activités : lutte contre le changement climatique, approvisionnement en énergie renouvelable, efficacité énergétique, gestion responsable des ressources (papier et plastique notamment) et éco-responsabilité de la chaîne alimentaire. Le Groupe ambitionne de réduire ses émissions de gaz à effet de serre en contribuant aux objectifs des accords de Paris. L'engagement pris par Lagardère de réduction de son empreinte carbone est inscrit dans sa politique environnementale. Les équipes dans chaque branche sont chargées de porter et d'incarner cette politique, aussi bien en interne qu'en externe, auprès des sous-traitants et des fournisseurs avec lesquels elles peuvent être amenées à coopérer.

Le Groupe a précisé et formalisé cet engagement à travers un plan de transition intégré à sa stratégie globale, basé sur la contribution active de ses deux principales branches (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) ainsi que celle de Lagardère News et Lagardère Radio. Ce plan de transition est aligné sur une trajectoire 1,5 °C sur les scopes 1 et 2 combinés (-46 % de réduction des émissions directes), et sur un scénario « bien en dessous de 2 °C » pour le scope 3 (-28 % de réduction des émissions indirectes). Il a été validé par la Direction Générale de chaque branche et présenté à une instance conjointe du Conseil d'Administration, réunissant les membres du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, assurant ainsi une cohérence et un alignement stratégique à tous les niveaux de l'organisation. Les objectifs de réduction des émissions définis dans le cadre du plan de transition sont conditionnés à la poursuite et au renforcement des politiques publiques et des initiatives réglementaires à l'échelle mondiale. Tant les décideurs publics que les experts scientifiques s'interrogent sur le caractère atteignable de ces cibles. Dans ce contexte, le groupe Lagardère adopte une approche prudente et reconnaît que ces projections reposent sur des hypothèses susceptibles d'évoluer.

Compte tenu des secteurs d'activité spécifiques couverts par les activités du Groupe, le plan de transition impulsé par Lagardère dans son rôle de maison mère se traduit de manière différente dans les stratégies respectives de chaque branche.

Forte d'une expertise de quinze ans sur le carbone, initiée en France dès 2009, Lagardère Publishing s'est engagée dès 2021 sur un objectif de réduction de 30 % de son empreinte carbone d'ici à 2030. L'ensemble des équipes et de l'appareil industriel sont mobilisés, par les challenges d'éco-conception autour d'un plan de décarbonation complet, dont les initiatives éprouvées d'abord sur le périmètre France ont été dupliquées par la suite sur le périmètre international. L'optimisation de l'empreinte CO_2 présente un bon alignement, en termes de modèle d'affaires, avec l'optimisation des coûts à chaque étape de la chaîne de valeur maîtrisée par la branche, de la conception des livres en passant par les tirages, la fabrication, le stock et le fret. Les partenariats durables établis avec les fournisseurs, du fait de la taille critique de la branche dans le secteur de l'édition, permettent le développement de pratiques à impacts dès 2022-2023. En 2025, Hachette Livre a relevé ses ambitions en matière de décarbonation avec l'objectif de réduire de 50 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030, par rapport à 2019 (stratégie « 50/30 »). Cette trajectoire s'inscrit dans la continuité des efforts engagés depuis 2021 dans le cadre du plan bas-carbone initial « 30/30 », dont les objectifs ont été atteints et dépassés dès 2024, avec une baisse globale de 35 % des émissions sur la période 2019–2024.

Lagardère Travel Retail s'inscrit dans une dynamique plus récente. La branche établit en 2024, pour la première fois, un plan de décarbonation complet, autour d'une trajectoire climatique qui tient compte des spécificités de son modèle d'affaires, en tant que distributeur de produits manufacturés dans le cadre de concessions de points de vente limitées dans le temps à la suite des gains d'appels d'offres. Si les concédants intègrent le critère de l'empreinte carbone des points de vente dans le choix des concessionnaires, Lagardère Travel Retail doit cependant composer avec un modèle d'affaires qui les rémunère sur les ventes et reste dépendant de l'effort de décarbonation de ses fournisseurs. Sa forte croissance repose en partie sur sa ligne de métier de restauration, la plus émissive. Ses marges de manœuvre réduites, tant vis-à-vis des concédants que des fournisseurs, sont de ce fait à prendre en compte.

2.2.1.3.2. TRAJECTOIRE ET AMBITION CLIMATIQUE (E1-4)

2.2.1.3.2.1. Présentation de la trajectoire

La trajectoire carbone du Groupe se base sur l'ensemble de ses émissions directes et indirectes à l'exception de certaines catégories d'émissions pour lesquelles le Groupe considère avoir un contrôle très faible [1]. Ainsi, à moyen terme, le groupe Lagardère s'engage sur la base des émissions de 2019 à une réduction absolue de 28 % de l'ensemble des émissions d'ici à 2030. Un objectif fondé sur les dernières connaissances scientifiques en matière de climat, et qui se décompose comme suit :

- une réduction absolue de 46 % des émissions des scopes 1 et 2 (représentant 1 % des émissions totales du Groupe en 2025), décomposée comme suit : -33 % sur le scope 1 et -96 % sur le scope 2 (méthodologie market-based) ;
- une réduction absolue de 28 % des émissions indirectes de scope 3, liées à l'activité du Groupe et à ses chaînes de valeur (représentant 99 % des émissions totales du Groupe en 2025, hors investissements).

Compte tenu de son caractère représentatif pour les activités du Groupe, l'année 2019 a été choisie comme année de référence pour la fixation de cette trajectoire de réduction, les années 2020, 2021 ainsi que le premier semestre 2022 ayant été fortement perturbées, notamment pour la branche Lagardère Travel Retail, par la pandémie de Covid-19. Ainsi, c'est sur cette année 2019 que le Groupe avait procédé, au cours de l'année 2021, à une mise à jour internationale de son empreinte carbone.

(1) Les émissions ne faisant pas partie du plan de transition du Groupe, par contraste avec le reporting carbone publié dans la partie « L'empreinte carbone du Groupe », sont les suivantes : a) les émissions liées aux participations (poste 3.15) des branches Lagardère Travel Retail et Lagardère News (représentant environ 11 % du reporting carbone total du Groupe) ; b) les émissions des scopes 1 et 2 des entités Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing, Lagardère Labs, et du Corporate (représentant moins de 0,1 % du reporting carbone total du Groupe).

Bien que le Groupe n'ait pas entamé de démarche de certification officielle pour le moment, ces objectifs à moyen terme sur les scopes 1 et 2 ont été définis en 2022 en utilisant la méthode « contraction absolue » intersectorielle telle que définie par le référentiel de l'initiative Science-Based Target [1]. En effet ils respectent les règles des meilleurs standards disponibles en termes d'engagements en respectant une trajectoire compatible avec un scénario 1,5 °C sur les scopes 1 et 2 et avec un scénario « Bien en dessous de 2 °C » sur le scope 3. Cette différence d'ambition s'explique par la nature des émissions :

- pour les scopes 1 et 2 dont les émissions sont principalement liées aux consommations d'énergie des filiales du Groupe, un plan d'action concret est déjà déployé pour réduire ces émissions, sous la totale maîtrise du Groupe et de ses branches ;
- les émissions de scope 3 sont principalement liées aux produits et services achetés auprès des fournisseurs et en conséquence moins pilotables par le Groupe et ses branches. Cependant, même si la maîtrise est plus faible sur la réduction des émissions, un plan d'action est déployé sur la sélection des produits et des fournisseurs ainsi que sur l'accompagnement aux changements de pratiques de consommation, comme détaillé plus bas.

Ces objectifs prennent en compte les perspectives d'évolution attendues des branches, notamment l'augmentation des volumes de vente ainsi que les changements de préférence des consommateurs dans les trois filiales Lagardère Travel Retail, Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio.

2.2.1.3.2.2. Progression des émissions : état d'avancement de l'empreinte Groupe par rapport à l'année de référence

La trajectoire du plan de transition Lagardère prend pour année de référence 2019. Après avoir été définie une première fois en 2021, sa valeur a été ajustée en 2024, tenant compte des données réelles obtenues à l'issue du premier exercice de collecte annuelle mis en place pour le calcul de l'empreinte carbone scope 3 du Groupe, dans le cadre de la première année de mise en œuvre de la CSRD. Cette collecte couvrait 50 % de son périmètre, et a été complétée par une extrapolation réalisée sur les 50 % restants à l'aide de ratios monétaires construits sur la base des données réelles obtenues et des chiffres d'affaires 2023. La valeur de l'année de référence Lagardère est donc en partie le reflet d'un contexte économique qui, par nature, est évolutif.

Les objectifs définis dans le cadre de cette trajectoire sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

Périmètre	Scénario de référence	Objectif	Année de référence	Valeur de référence ($ktCO_2e$)	Horizon
Scopes 1 et 2 (market-based)	1,5 °C	-46 %	2019	96	2030
Scope 3	WB2C	-28 %	2019	2 313	2030

Les émissions liées au poste 3.15 sont exclues des totaux. Ces objectifs sont fixés sur un périmètre incluant Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère News et Lagardère Radio.

L'objectif combiné portant sur les scopes 1 et 2 se décompose comme suit : -33 % sur le scope 1, et -96 % sur le scope 2 (méthodologie market-based).

Les émissions du Groupe liées aux scopes 1 et 2 (market-based) ont fortement diminué depuis 2019 (-84 %). Cette baisse s'explique en premier lieu par une baisse des consommations liée à un travail global d'efficacité énergétique (amélioration des équipements, bâtiments plus performants et moins consommateurs, optimisation des espaces occupés). Par ailleurs, le recours accru à l'autoconsommation et à des contrats d'électricité verte, couvrant une part majoritaire des consommations électriques, ainsi que l'achat de certificats d'énergie renouvelable, visant à compenser les consommations résiduelles d'électricité, jouent un rôle majeur dans la baisse des émissions liées aux consommations d'électricité.

Sur le scope 3, un principe de prudence a été systématiquement appliqué lors des estimations, conduisant à retenir, en cas d'incertitude, les hypothèses les plus défavorables. Cette démarche a entraîné une surestimation probable des émissions pour l'année 2019. Des travaux d'amélioration de la qualité des données ont été menés tout au long de l'année 2025, en particulier au sein de la branche Lagardère Travel Retail, notamment concernant sa base de ventes centrale utilisée pour le calcul de l'empreinte carbone du poste 3.1. Les améliorations ont principalement porté sur la précision des volumes de produits renseignés, leur classification, ainsi que la conversion des volumes achetés en poids.

En outre, la méthodologie d'extrapolation des émissions de scope 3 de la branche Lagardère Travel Retail a été révisée. Elle repose désormais sur l'utilisation de ratios moyens pluriannuels. Ces ratios sont construits sur la base des émissions issues des pays qui font l'objet d'une collecte de données réelles (environ 60 % du périmètre de la branche) pour estimer les émissions du périmètre restant pour les postes 3.1, 3.2, 3.4, 3.5 et 3.12. Ce choix méthodologique vise à réduire l'influence des variations de prix et de l'inflation sur les ratios annuels (tCO_2e/CA) et permet ainsi d'atténuer leur volatilité d'une année à l'autre.

Les effets sur le plan de transition des travaux conduits en 2025 pour affiner la méthodologie de calcul des émissions de gaz à effet de serre de scope 3 seront étudiés en 2026. La trajectoire de décarbonation et son année de référence 2019 n'ont pas été révisées à ce stade.

Conformément à l'exigence CSRD, Le groupe Lagardère indique qu'il ne fait pas partie des secteurs exclus des indices de référence « accord de Paris ».

(1) Source : Getting Started Guide for Science-Based Target Setting.

2.2.1.3.3. MISE EN ŒUVRE (E1-3)

2.2.1.3.3.1. Leviers de décarbonation clés pour l'ensemble du groupe Lagardère

En 2024, le groupe Lagardère a élaboré un plan d'action en lien avec son objectif de réduction des émissions de -28 % en 2030 par rapport à 2019. Le plan d'action, décliné opérationnellement au niveau de chacune des branches, permet d'atteindre -25 % de réduction et couvre ainsi plus de 90 % de l'objectif fixé. Pour atteindre l'objectif de réduction de -28 %, le groupe Lagardère prévoit de rester vigilant aux évolutions du marché et des pratiques dans les années à venir, afin d'adapter sa stratégie et ses actions en conséquence. Cette approche devrait permettre de combler l'écart restant et d'atteindre l'objectif de décarbonation de manière pragmatique.

Le périmètre organisationnel du plan de transition est quasi identique au périmètre du reporting carbone présenté dans la section « L'empreinte carbone de Lagardère » garantissant ainsi une approche transparente. Il couvre ainsi les deux branches principales du Groupe : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, ainsi que les entités Lagardère News et Lagardère Radio (soit plus de 90 % de son chiffre d'affaires en 2025).

Seules les entités Lagardère Ressources (fonctions support), Lagardère Live Entertainment (spectacles), Lagardère Paris Racing (infrastructures sportives) et Lagardère Labs (innovation) ont été exclues du reporting carbone scope 3 et sources mobiles, ainsi que du plan de transition, représentant conjointement moins de 1 % du chiffre d'affaires global du Groupe et de ses émissions. Certaines activités de la branche Lagardère Publishing (Fascicules hors France, Jeux de société et une petite part de l'Édition) ont également été exclues, comptant pour près de 6 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'intégration du périmètre complet de Lagardère Publishing dans la trajectoire de décarbonation se fera au rythme de leur mise à bord progressive dans la comptabilité carbone du Groupe.

Le périmètre opérationnel du plan de transition ne prend pas en compte la catégorie 3.15 « Investissement » du GHG Protocol. Ce poste regroupe les émissions liées aux participations non contrôlées des branches du groupe Lagardère, lesquelles ont par conséquent très peu de leviers entre leurs mains pour influer sur les émissions. Pour cette raison, ce poste a été écarté des trajectoires définies dans le plan de transition.

S'attendant à une croissance volumique significative notamment sur l'activité de commerce en zone de transport (Lagardère Travel Retail), le Groupe s'est attaché à traduire les perspectives économiques inscrites dans les business plans de ses branches en impact sur les émissions en restant au plus proche de la donnée physique (ex : augmentation des ventes de produits ou de repas, des quantités de papier achetées et du nombre d'auditeurs de ses programmes), avant de considérer les réductions d'émissions liées à des facteurs exogènes (ex : la décarbonation des mix électriques des pays dans lequel le Groupe opère telle que prévue par l'Agence internationale de l'énergie) ou les actions de décarbonation prévues par le Groupe et ses branches.

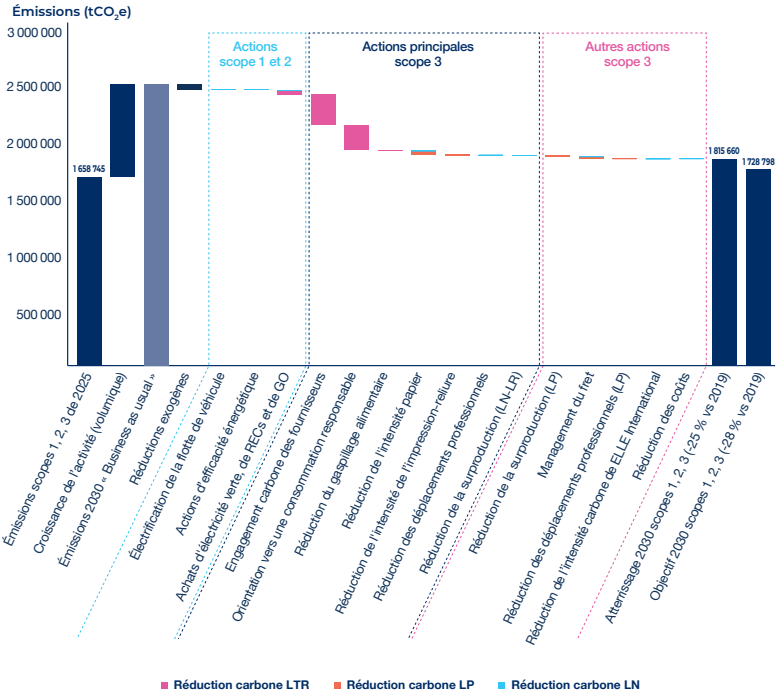
L'approvisionnement en électricité renouvelable dans les géographies où cela est pertinent étant une des actions considérées par le Groupe et ses branches, les objectifs de décarbonation sont comptabilisés selon la méthode Market-Based telle que définie dans le GHG Protocol.

L'identification des leviers de décarbonation s'est basée sur les meilleures pratiques de place des différents secteurs d'activité du Groupe, ainsi que sur les recommandations d'organisations nationales et internationales. L'ambition de certains leviers de décarbonation est ainsi directement reliée à des scénarios visant la neutralité carbone à l'échelle nationale (comme les scénarios Transition(s) 2050 de l'ADEME) ou bien internationale (scénarios STEPS – APS – Net Zero de l'AIE). C'est notamment le cas du levier « Orientation vers une consommation responsable » de Lagardère Travel Retail qui vise notamment à réduire les quantités de viande rouge dans les menus servis, qui se base sur les tendances alimentaires attendues dans le cadre du scénario Génération frugale de l'ADEME compatible avec la limitation du réchauffement de la planète à 1,5 °C.

Le graphique ci-dessous présente les leviers de décarbonation et les actions clés du plan de réduction des émissions GES du groupe Lagardère, réparties selon les contributions des différentes branches et selon les postes d'émission.

L'impact des réductions des émissions GES de l'ensemble des actions identifiées a été quantifié et est présenté dans le tableau ci-dessous.

▪ Actions d'atténuation du changement climatique



L'année de référence 2019 n'a pas été rebaselinée avec les modifications de méthodologie appliquées au scope 3 de la branche Lagardère Travel Retail en 2025, notamment l'utilisation de ratios pluriannuels pour réaliser l'extrapolation complète du scope 3 de la branche, ainsi que l'affinage méthodologique des données volumiques de sa base de ventes centrales. Celle-ci sera mise à jour en 2026.

Les réductions exogènes font référence aux réductions de GES relatives aux consommations d'énergie non issues des actions de décarbonation du Groupe mais dont il bénéficie néanmoins grâce à la décarbonation progressive des mix énergétiques nationaux.

Afin de piloter les actions les plus significatives du plan de transition, le groupe Lagardère a élaboré des indicateurs de suivi. Ces indicateurs permettent de garantir un suivi des progrès réalisés sur chaque action clé et d'en mesurer les impacts en matière de réduction de gaz à effet de serre. Ces indicateurs comprennent les investissements CapEx et OpEx réalisés pour soutenir la mise en œuvre du plan de transition, ainsi que des indicateurs clés de performances spécifiques aux leviers de décarbonation de chaque branche d'activité, permettant ainsi de suivre leur déploiement opérationnel. Les principaux leviers de décarbonation, les réductions d'émissions de GES associées ainsi que leurs indicateurs de suivi sont présentés dans le tableau ci-dessous.

	Actions clés de décarbonation	Horizon temporel	Impact carbone (tCO_2e)	Contribution à la réduction pour la branche et par scope (%)	Indicateurs de suivi du plan de transition dont investissements (CapEx, OpEx) visant à soutenir sa mise en œuvre en 2025	
Scopes 1 et 2						
LTR	Efficacité énergétique	2030	3 570	**0,08**	CapEx	500 k€
	Électrification de la flotte de véhicule	2030	1 421	**0,04**	OpEx	50 k€ (bornes de recharge)/ 9 k€ (par véhicule)
	Approvisionnement en électricité renouvelable	2025	37 629	**0,88**	OpEx	120 k€ (1)
LP	Électrification de la flotte de véhicule	2030	502	**0,21**	OpEx	100 k€ (2)
	Approvisionnement en électricité renouvelable	2025	2 275	**0,79**	OpEx	12 k€ (1)
LN-LR	Efficacité énergétique	2030	74	**0,24**	CapEx	-
	Électrification de la flotte de véhicule				OpEx	4,7 k€ (3)
		2030	108	**0,45**	Autre KPI	38 % de voitures hybrides et électriques dans la flotte
	Approvisionnement en électricité renouvelable	2025	93	**0,31**	OpEx	6,5 k€ (1)
Scope 3						
LTR	Engagement carbone des fournisseurs	2030	267 159	**0,54**	OpEx	100 k€
					Autre KPI	60 % du volume d'achats est réalisé auprès de fournisseurs avec un engagement de décarbonation
	Orientation vers une consommation responsable	2030	219 779	**0,45**	Autre KPI	12,5 % de réduction du volume de bœuf vendu par rapport à 2024
					Autre KPI	12,5 % de réduction du volume de viande blanche vendu par rapport à 2024
	Électrification de la flotte de véhicule	2030	218	**< 1 %**	OpEx	Voir scopes 1 et 2
	Diminution du gaspillage alimentaire	2030	6 846	**0,01**	OpEx	20-30 k€
LP	Suivi de l'intensité papier	2030	9 358	**0,12**	Autre KPI	604 $kgCO_2e$/tpapier
	Suivi de l'intensité de l'impression-reliure	2030	27 299	**0,46**	Autre KPI	360 $kgCO_2e$/tpapier
	Électrification de la flotte de véhicule	2030	9 566	**0,16**	OpEx	Voir scopes 1 et 2
LN-LR	Suivi de la surproduction	2030	5 151	**0,50**	Autre KPI	61,7 % de surproduction
	Électrification de la flotte de véhicule	2030	25	**< 1 %**	OpEx	Voir scopes 1 et 2
	Réduction des déplacements professionnels	2030	85	**0,01**	Autre KPI	139 111 km parcourus en vols court courrier

(1) Montants correspondants aux achats de garanties d'origine uniquement.
(2) Montants correspondants aux nouveaux contrats de leasing engagés en 2025 uniquement.
(3) Montants correspondants au surcoût annuel lié à la part de véhicules électriques et hybrides de la flotte.

D'autres actions sont mises en place dans le cadre du plan de transition : la réduction de la surproduction, le management du fret et la réduction des déplacements professionnels chez Hachette Livre ; ou encore la réduction de l'intensité carbone du papier et des revenus sur la franchise ELLE, la réduction des coûts, et le management du fret chez Lagardère News-Radio. Ces actions permettent collectivement une réduction de 30 622 tCO_2e à horizon 2030. Elles ne font pas l'objet d'indicateurs de suivi spécifiques.

Pour construire ce plan d'action et s'assurer de sa future bonne exécution, les experts métiers des branches Lagardère Travel Retail (LTR), Lagardère Publishing (LP) et Lagardère News-Lagardère Radio (LN-LR) ont été mobilisés. Cette approche collaborative a favorisé l'élaboration de mesures concrètes et réalistes.

Les hypothèses d'évolution de l'activité au sein de chaque branche d'ici à 2030 ont un impact significatif sur l'estimation de l'atteinte des objectifs de décarbonation. Celles-ci sont susceptibles d'évoluer à l'avenir.

Le plan d'action, construit pour chacune de ces branches est détaillé ci-après.

2.2.1.3.3.2. Plan d'action de la branche Lagardère Publishing (LP)

La branche Lagardère Publishing contribue activement à la réalisation de sa trajectoire en déployant, dans l'ensemble de ses entités, des actions structurantes visant à réduire ses émissions sur les scopes 1, 2 et 3, en particulier sur les postes à plus fort impact tels que le papier, l'impression-reliure et le transport.

Les actions présentées ci-dessous sont déployées dans les quatre pays principaux de la branche Lagardère Publishing participant à la collecte de données réelles de son reporting carbone : la France, le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Espagne (80 % de son chiffre d'affaires). D'ici à 2026, la branche prévoit d'étendre progressivement le périmètre de mesure de son empreinte carbone. En 2025, il a été étendu au segment Fascicules en France et le sera progressivement à l'ensemble du segment ainsi qu'aux jeux de société.

Atténuation des émissions directes de la branche (scopes 1 et 2)

Les sources d'émissions directes de Lagardère Publishing proviennent principalement de l'énergie utilisée dans les bâtiments (électricité, gaz et fioul) ainsi que de l'énergie consommée par les voitures de fonction.

Pour réduire ces émissions, plusieurs actions stratégiques ont été identifiées :

1. Électrification de la flotte de véhicule d'ici à 2030 : les voitures correspondent aujourd'hui principalement à des voitures thermiques (diesel ou essence). Lagardère Publishing a pour objectif de basculer à 100 % de voitures hybrides ou électriques d'ici à 2030 dans toutes ses régions d'implantation. Cette transition vers une flotte électrique contribuera à la réduction des émissions directes de gaz à effet de serre, en éliminant progressivement l'utilisation de combustibles fossiles.
2. Achat d'électricité verte et de certificats et garanties d'origine : les sources d'approvisionnement renouvelables en électricité sont favorisées, en particulier l'autoconsommation et les contrats d'électricité verte. La part d'électricité non couverte par ces solutions est adossée à l'achat de garanties d'origine (ou standards équivalents en dehors de l'Europe : systèmes nationaux, Renewable Energy Certificates, Standard I-REC) auprès d'intermédiaires de confiance, qui sécurisent une production d'électricité propre dans les mêmes quantités.

En 2025, Lagardère Publishing a poursuivi ses efforts d'efficacité énergétique engagés les années précédentes, en s'appuyant sur les outils de gestion énergétique déjà déployés dans plusieurs bâtiments en France, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Espagne. Ces dispositifs permettent d'optimiser la consommation d'énergie et de renforcer le suivi des performances sur l'ensemble du parc immobilier. En Espagne par exemple, la démarche d'optimisation des infrastructures a permis une réduction de 13 % de la consommation d'électricité entre 2024 et 2025.

En 2025, la branche a continué ses actions visant la réduction de son empreinte immobilière, notamment en France avec le regroupement des sites d'Assas et d'Odéon sur le site de Vanves, mutualisant les espaces et modernisant les installations techniques. La migration vers des éclairages LED s'est également intensifiée sur plusieurs sites en France (Maurepas, Malakoff, Vanves et Montparnasse), ainsi qu'en Espagne, où les bureaux de Barcelone et le centre logistique de Getafe ont été équipés de nouveaux systèmes d'éclairage.

Plusieurs bâtiments de la branche disposent déjà de certifications environnementales reconnues. En France, le siège de Hachette Livre à Vanves est certifié NF Bâtiments Tertiaires – Démarche HQE et labellisé BBC. Au Royaume-Uni, le siège de Hachette UK à Londres bénéficie de la certification BREEAM, tandis qu'en Espagne, les bureaux de Barcelone et de Madrid répondent respectivement aux standards LEED Gold et LEED Platinum, et le site de Séville est également certifié BREEAM.

Enfin, la branche poursuit l'optimisation des dispositifs de chauffage et la réduction du recours aux énergies fossiles en poursuivant l'installation de panneaux solaires afin de renforcer l'autonomie énergétique et réduire la part d'électricité issue de sources non renouvelables.

Ces actions s'inscrivent dans la durée et visent une amélioration mesurable de la performance énergétique des bâtiments concernés. Elles sont coordonnées par les équipes immobilières et services généraux de chaque pays, en lien avec la Direction RSE de la branche, afin d'assurer un suivi harmonisé des consommations énergétiques grâce aux outils de pilotage déployés localement.

Atténuation des émissions indirectes de la branche (scope 3)

Les émissions indirectes de Lagardère Publishing correspondent à 98 % de ses émissions de GES location-based en 2025. Ces émissions proviennent principalement des achats de biens et services (55 %), notamment l'achat de papier, et du transport de marchandises amont et aval (32 %). C'est en tenant compte de ces données et en collaboration avec les différents métiers que la trajectoire de décarbonation a été construite.

Lagardère Publishing a défini quatre leviers majeurs correspondant à ses principales catégories d'émission : limiter la surfabrication, réduire l'intensité carbone du papier, baisser l'intensité carbone de l'activité d'impression-reliure, et diminuer l'impact du fret. Afin de mesurer les progrès réalisés d'année en année, le suivi de la donnée réelle auprès des fournisseurs est un enjeu majeur pour la branche, qui travaille depuis de nombreuses années sur le sujet. Grâce à une forte collaboration avec sa chaîne de valeur, des facteurs d'émissions spécifiques aux fournisseurs, papetiers et des imprimeurs, sont utilisés.

▪ Indicateur de suivi

En 2025, 82 % des émissions liées aux activités de papier et d'impression sont calculées à partir de facteurs d'émission communiqués par les fournisseurs. Cet indicateur correspond à la part des émissions calculées grâce à des facteurs d'émissions spécifiques transmis par les fournisseurs (papetiers et imprimeurs) ou issus de plateformes sectorielles spécialisées (et qui sont le résultat d'analyse de cycle de vie) par rapport à celles estimées à partir de bases de données génériques, telles que celles publiées par l'ADEME ou d'autres référentiels reconnus.

Les actions mises en œuvre pour actionner les leviers de décarbonation principaux de la branche sont détaillées ci-après :

1. Limitation de la surproduction d'ici à 2030 : la surfabrication, c'est-à-dire la production excédentaire de livres, représente un défi majeur dans la stratégie de réduction des émissions de Lagardère Publishing. En 2019, elle impactait plusieurs catégories d'émissions : production de papier, impression, façonnage, fret et gestion des déchets. La branche a mis en place des outils avancés permettant d'optimiser la gestion des stocks et de mieux anticiper les ventes et d'ajuster les tirages. L'objectif est de réduire le taux de livres pilonnés en conciliant enjeux environnementaux et économiques. Plusieurs actions concrètes sont ainsi déployées :
   - élaboration de définitions claires concernant la surfabrication et les retours afin d'harmoniser les pratiques au sein des différentes géographies ;
   - définition, en interne, de cibles spécifiques pour diminuer la surfabrication et le taux de retours ;
   - développement d'outils pour optimiser la visibilité des stocks à chaque étape de la chaîne de valeur et renforcer la planification de la demande ;
   - sensibilisation des éditeurs et des équipes commerciales pour encourager une réduction des retours et inciter les clients à diminuer leurs stocks.

En France par exemple, la branche a déployé des technologies innovantes, telles que l'impression à la demande via Lightning Source France et un système de réapprovisionnement automatisé, connu sous le nom de programme « RITMEO ». Ces dispositifs permettent d'ajuster les volumes produits à la demande réelle et de limiter les excédents d'impression.



En France, Hachette Livre Distribution poursuit le déploiement de sa solution d'impression à la demande, développée avec Lightning Source, leader mondial de ce marché.

La filiale espagnole, Grupo Anaya, a renforcé cette démarche en créant un poste dédié à la planification des ventes et de la production, afin d'anticiper plus précisément les besoins du marché et de limiter la surproduction. Ce dispositif favorise un dialogue en amont avec les principaux clients, permettant d'ajuster les tirages aux volumes réellement absorbables.

La maîtrise de la surproduction couvre également les efforts réalisés par Lagardère Publishing pour calibrer son offre éditoriale au plus près de la capacité d'absorption du marché. Cet ajustement du nombre de nouveaux titres publiés vise également à optimiser la durée de vie commerciale des ouvrages et à réduire les volumes d'invendus. Le nombre de nouveautés mondiales est passé de 17 000 en 2019 à 15 000 en 2025, traduisant la volonté de la branche d'aligner la production sur la capacité réelle d'absorption du marché.

Cette réflexion sur le rythme et le volume des publications est menée dans l'ensemble des pays de présence, avec des ajustements spécifiques selon les contextes locaux. Par exemple, la filiale espagnole Grupo Anaya a engagé une révision de son calendrier éditorial afin d'aligner plus étroitement les sorties de titres sur la capacité de distribution de son réseau.

Ces actions combinées (réduction de la surfabrication et maîtrise de la surproduction éditoriale) contribuent à la baisse du taux de pilon, à l'optimisation des flux logistiques et, plus globalement, à la réduction des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur du livre.

2. Réduction de l'intensité papier grâce au suivi et à l'accompagnement des papetiers engagés dans la décarbonation d'ici à 2030 : Lagardère Publishing collabore étroitement avec ses fournisseurs de papier pour s'assurer qu'ils adoptent des pratiques durables et respectueuses de l'environnement. Les actions mises en place incluent l'identification de fournisseurs de papier communs à l'échelle européenne, la collecte de données sur les émissions de chaque fournisseur, la définition d'un objectif de réduction des émissions pour 2030 et l'établissement de critères de sélection fournisseurs rigoureux, afin de favoriser les plus vertueux. L'objectif est de réduire l'intensité papier de 65 % d'ici à 2030 par rapport à 2019 sur l'ensemble du périmètre. Ces démarches sont combinées aux efforts d'éco-conception des équipes.

   En 2025, Lagardère Publishing poursuit sa politique d'approvisionnement responsable en veillant à choisir des fournisseurs utilisant des procédés de fabrication de papier moins énergivores. Plusieurs papetiers partenaires continuent de moderniser leurs équipements afin d'améliorer leur efficacité énergétique et d'intégrer davantage de sources d'énergie renouvelable telles que l'énergie solaire, l'énergie éolienne et la biomasse.

▪ Indicateur de suivi

L'évaluation annuelle des performances carbone des papetiers, notamment la mesure de l'intensité papier (604 kgCO_2e par tonne de papier acheté en 2025) permet d'assurer le suivi de ces progrès et de mesurer la contribution de cette action aux objectifs du plan de transition. Cet indicateur correspond au facteur d'émissions des fournisseurs de papier, exprimé en kilogrammes de CO_2e par tonne de papier produite. Il est établi à partir des données communiquées par les fournisseurs.

3. Baisse de l'intensité impression-reliure grâce au co-pilotage de la démarche de décarbonation avec les imprimeurs/relieurs d'ici à 2030 : Lagardère Publishing travaille également avec ses partenaires imprimeurs et relieurs pour promouvoir des pratiques de production plus durables. Les mesures identifiées comprennent la collecte de données sur les émissions des imprimeurs et relieurs à l'aide de questionnaires ciblés permettant de calculer un facteur d'émission spécifique à chacun, la mise en place de critères pour favoriser les imprimeurs et relieurs qui présentent les meilleures performances environnementales, ainsi que des décisions d'éco-conception, par exemple concernant la réduction des couvertures cartonnées en France. L'objectif est de réduire en 2030 de 78 % l'intensité carbone de l'activité d'impression-reliure par rapport à 2019 sur l'ensemble du périmètre.

En 2025, la branche poursuit la consolidation des données issues de ses imprimeurs pour fiabiliser le calcul des émissions liées à l'impression et au façonnage. Plusieurs initiatives locales visent également à optimiser les procédés d'impression et à réduire le taux de gâche, limitant ainsi la consommation de papier et les émissions associées au recyclage.

> **▪ Indicateur de suivi**
>
> L'évaluation annuelle des performances carbone des imprimeurs, notamment la mesure de l'intensité impression-reliure obtenue via leurs facteurs d'émissions (360 $kgCO_2e$ par tonne de papier imprimé en 2025) permet le suivi de ces progrès et de mesurer la contribution de cette action aux objectifs du plan de transition. Cet indicateur mesure les émissions de gaz à effet de serre liées aux opérations d'impression et de reliure, rapportées au tonnage de papier imprimé. Les facteurs d'émissions sont collectés auprès des fournisseurs qui les élaborent sur la base de données réelles, ou obtenus à partir de sources sectorielles spécialisées. En l'absence de données primaires, des facteurs d'émissions génériques issus de bases publiques de référence (telles que celles de l'ADEME) peuvent être utilisés à titre de substitution.

4. Diminution de l'impact du fret d'ici à 2030 : Lagardère Publishing s'est engagé à réduire l'intensité carbone du fret amont de 1 % par an par rapport à 2019 et a pour ambition de réduire ses émissions liées au fret aval de 4,5 % par an d'ici à 2030. Pour atteindre ces objectifs, plusieurs actions concrètes ont été identifiées :

- optimisation des livraisons : cette action consiste à regrouper les livraisons afin de réduire les trajets et optimiser l'utilisation des camions en maximisant les chargements ;
- partenariat et évaluation des fournisseurs : la branche travaille en étroite collaboration avec ses partenaires logistiques pour les challenger sur l'amélioration de l'efficacité de leurs livraisons. Les critères de performance environnementale sont désormais intégrés dans les appels d'offres, encourageant les fournisseurs à adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement ;
- promotion de la production locale : afin de réduire les distances de transport, la branche favorise lorsque cela est possible la fabrication locale permettant notamment de réduire le recours au fret aérien en faveur d'options moins émissives comme le transport maritime ou routier ;
- collaboration et partage de bonnes pratiques : en France par exemple, Hachette Livre collabore avec la Centrale de l'Édition et d'autres acteurs du secteur pour partager des stratégies et bonnes pratiques d'optimisation logistique et de mutualisation pour rendre les chaînes de transport plus efficaces et moins émettrices de gaz à effet de serre.

À titre d'exemple, en France en 2025, le déploiement d'actions ciblées s'est poursuivi, tant dans le choix des transporteurs via l'intégration de critères environnementaux dans les appels d'offres, favorisant ainsi les partenaires engagés dans la réduction de leur impact, que dans l'utilisation de remorques double plancher permettant d'augmenter la densité de chargement de certains flux inter-sites et de réduire le nombre de camions nécessaires.

En Espagne, Grupo Anaya a poursuivi en 2025 l'optimisation de sa logistique en resserrant le nombre de ses partenaires de transport. Cette évolution favorise une meilleure organisation des flux, une planification plus efficiente des livraisons et une réduction des émissions de CO_2 liées à la distribution.

5. Réduction des déplacements des collaborateurs d'ici à 2030 : Lagardère Publishing travaille également à réduire les émissions liées aux déplacements de ses collaborateurs et a identifié plusieurs actions concrètes :

- promotion des voyages en train et des vols directs, tout en limitant les déplacements non essentiels ;
- formation des équipes commerciales à l'écoconduite et mise en place d'outils pour optimiser les trajets.

En parallèle des actions opérationnelles, la branche poursuit des initiatives visant à renforcer l'engagement des collaborateurs autour des enjeux climatiques et à encourager l'innovation en matière de durabilité (projets « Green Shoots » et « Éco-challenge » décrits dans la section 2.2.3 « Utilisation des ressources et économie circulaire (E5) » du rapport). Ces actions soutiennent l'ambition de réduction des émissions carbone du Groupe et participent à la diffusion d'une culture commune de la durabilité dans la branche.

2.2.1.3.3.3. Plan d'action de la branche Lagardère Travel Retail (LTR)

La branche Lagardère Travel Retail opère des points de vente, principalement dans les aéroports et gares. Ces boutiques se répartissent en trois catégories d'activités : la **Restauration,** cafés et restaurants pour les voyageurs, le **Duty Free,** où sont proposés des produits de parfumerie et cosmétiques, mode et accessoires, vins et spiritueux, gastronomie, tabac et confiserie, et enfin le **Travel Essentials,** un réseau de marques répondant aux besoins des voyageurs (gammes comprenant des magazines, des denrées alimentaires à emporter et autres produits) tels que les points Relay par exemple.

Les activités de la branche Lagardère Travel Retail sont implantées internationalement dans 51 pays, ce qui complexifie la collecte des données nécessaires à l'évaluation de son empreinte carbone. Lagardère Travel Retail a effectué une collecte de données réelles dans ses principales géographies : la France et sa centrale d'achat DFG, l'Italie, l'Amérique du Nord, la République tchèque, la Belgique et la Suisse. Les émissions issues des activités de la branche dans le reste des géographies ont été extrapolées [(1)].

(1) La méthodologie d'extrapolation est décrite en détail dans la section 2.2.1.4.2 Émissions brutes de GES scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES (E1-6).

En 2025, Lagardère Travel Retail a fait valider ses objectifs de réduction de gaz à effet de serre par le Science Based Target Initiative (SBTi) avec un engagement de réduire de -42 % ses émissions directes (scopes 1 et 2) en absolu entre 2024 et 2030 et, sur la même période, de réduire de -25 % en absolu ses émissions sur une partie de son scope 3. Au-delà de son ambition inscrite dans le plan de transition du Groupe, la trajectoire SBTi [1] volontaire de Lagardère Travel Retail constitue une approche complémentaire qui cible une partie des catégories d'émissions incluses dans le Plan de Transition, en approfondissant davantage certains leviers de décarbonation. En outre, cette démarche répond à la demande croissante des concessionnaires (gares, aéroports) dans le cadre de leurs appels d'offres pour l'exploitation des points de vente dans leurs espaces de voyage et soutient ainsi l'activité de la branche.

Atténuation des émissions directes de la branche (scopes 1 et 2)

Les sources d'émissions directes de Lagardère Travel Retail proviennent principalement de l'énergie utilisée (électricité, gaz et fioul) pour le fonctionnement des points de vente, entrepôts et bureaux ainsi que de l'énergie consommée par les voitures de fonction.

Pour réduire ces émissions, plusieurs actions stratégiques ont été identifiées :

1. Efficacité énergétique d'ici à 2030 : la consommation d'électricité constitue plus de 90 % des émissions directes location-based de Lagardère Travel Retail en 2025, avec comme actifs principalement concernés les bureaux, entrepôts, cuisines, magasins et restaurants. L'efficacité énergétique est considérée comme le levier de décarbonation prioritaire, permettant une réduction immédiate des émissions et des gains financiers. Lagardère Travel Retail continue ses efforts d'efficacité énergétiques déjà entamés les années précédentes, notamment la poursuite de l'installation de réfrigérateurs à portes fermées lors du renouvellement des équipements, ainsi qu'une gestion optimisée de l'éclairage au sein des locaux et magasins. De nouveaux audits énergétiques sont également menés dans les points de vente les plus consommateurs afin d'identifier des solutions spécifiques. Un budget de 500 k€ annuel a été planifié afin de mener ces actions énergétiques et fera l'objet d'un suivi régulier.

> **▪ Indicateur de suivi**
>
> En 2025, la branche a investi 250 k€ dans le remplacement des systèmes d'éclairage des magasins des pays européens avec les dernières générations d'ampoules LED, dans le cadre de ses investissements visant à améliorer l'efficacité énergétique.

Ces actions d'efficacité énergétique seront déployées sur l'ensemble des sites (bureaux, entrepôts, magasins et restaurants) et pays au sein du périmètre Lagardère Travel Retail d'ici à 2030.

2. Électrification de la flotte de véhicule d'ici à 2030 : le carburant des véhicules de fonction émet près de 50 % des émissions directes du scope 1. Ces véhicules de fonction sont aujourd'hui principalement thermiques (diesel ou essence). Lagardère Travel Retail a pour objectif de basculer à 100 % de voitures électriques d'ici à 2030 dans les géographies pertinentes. Cette transition vers une flotte électrique vise une réduction des émissions directes de gaz à effet de serre, en éliminant progressivement l'utilisation de combustibles fossiles. Cette action est déployée dans les grands pays où la couverture en bornes de recharge est suffisamment développée.
3. Achat d'électricité verte et de certificats et garanties d'origine : les sources d'approvisionnement renouvelables en électricité sont favorisées, en particulier l'autoconsommation et les contrats d'électricité verte. La part d'électricité non couverte par ces solutions est adossée à l'achat de garanties d'origine (ou standards équivalents en dehors de l'Europe : systèmes nationaux, Renewable Energy Certificates, Standard I-REC) auprès d'intermédiaires de confiance, qui sécurisent une production d'électricité propre dans les mêmes quantités, dans les géographies où cela est possible [2].

Atténuation des émissions indirectes de la branche (scope 3)

Les émissions indirectes de Lagardère Travel Retail représentant plus de 99 % de son reporting carbone market-based, les actions permettant de les réduire ont fait l'objet d'une attention particulière de la part de ses équipes et de sa direction.

1. Accompagnement des engagements carbone des fournisseurs d'ici à 2030 : Lagardère Travel Retail, en tant que distributeur, dépend fortement pour sa propre décarbonation de celle de ses fournisseurs. En effet, près de 80 % de son reporting carbone (location-based) est directement lié aux achats de produits et services auprès de ses fournisseurs. Par conséquent, Lagardère Travel Retail s'engage à accompagner ses fournisseurs dans leur démarche de décarbonation selon deux axes stratégiques.
   - Suivi des fournisseurs déjà engagés dans la décarbonation : étant donné qu'une proportion significative de ses fournisseurs s'est déjà engagée à réduire les émissions de gaz à effet de serre, notamment sur des trajectoires validées par SBTi, l'enjeu est de récupérer les données carbone réelles des marques partenaires et de suivre leur progrès de décarbonation. En 2025, Lagardère Travel Retail a rejoint une coalition de distributeurs sous l'égide de Perifem (Fédération technique du commerce et de la distribution) et de la FCD (Fédération du commerce et de la distribution) pour lancer la plateforme LESS (Low Emissions Sustainable Sourcing) qui est un point unique d'échange de données carbone entre les industriels et les distributeurs. Le format des données renseignées par les marques est standardisé et contrôlé par une tierce partie, OpenClimat, avant d'être partagées avec les distributeurs participant à la plateforme. LESS est une initiative pionnière pour accélérer la décarbonation de la chaîne de valeur des produits de grande consommation et a pour objectif de faciliter la coopération entre l'industrie et la distribution.
   - Accompagnement des fournisseurs pour renforcer leur ambition climatique : Lagardère Travel Retail souhaite également inciter ses fournisseurs, qui ne l'ont pas encore fait à s'engager dans une démarche de réduction d'émissions de gaz à effet de serre. Cette incitation se formalise de manière différente en fonction de la maturité des fournisseurs, de la nature de la relation commerciale et contractuelle ainsi que du type de produits concernés.

(1) La trajectoire prend 2024 pour année de référence, et exclut les postes 3.6, 3.7 et 3.11 du périmètre de sa cible scope 3, en accord avec les règles définies par la méthodologie SBTi.
(2) Uniquement dans les pays pour lesquels des mécanismes de confiance utilisant des certificats d'attribut énergétique (tels que les garanties d'origine en Europe) existent et sont conformes à des standards jugés fiables.

En 2025, Lagardère Travel Retail a lancé une initiative visant à sélectionner des offres responsables intégrant l'impact climatique des produits. Cette démarche s'inscrit dans une volonté d'amélioration continue et de tester des offres à faible empreinte carbone, telles que des produits rechargeables, recyclés, reconditionnés, ou labellisés agriculture durable ou zéro déforestation. Après la création d'un poste de chef de projet en 2024, un poste additionnel a été créé en 2025 pour accompagner et former les équipes d'acheteurs et de « category managers » à sélectionner les produits responsables et faire le lien avec les marques partenaires.

▪ Indicateur de suivi

Un suivi du pourcentage du volume d'achats réalisé auprès de fournisseurs ayant un engagement de décarbonation permet d'évaluer l'efficacité de l'action. Un objectif de 80 % en 2030 a été fixé pour la branche, pour une valeur de départ d'environ 50 % en 2024, sur la base de l'analyse du Top 120 fournisseurs. En bénéficiant des efforts de décarbonation découlant de l'accompagnement de ses fournisseurs, Lagardère Travel Retail a pour objectif d'atteindre une réduction d'environ 267 000 tCO_2e sur l'achat de ses produits d'ici à 2030. En 2025, près de 60 % des fournisseurs de LTR ont une trajectoire validée par SBTi.

2. Orientation vers une consommation responsable d'ici à 2030 : si Lagardère Travel Retail reste, par son activité, dépendant des tendances du marché et de la demande des clients, l'entreprise prévoit de prioriser les alternatives bas-carbone et responsables dans sa gamme de produits et services existant partout où cela est possible. Cette stratégie se décline au sein des différentes lignes de métiers de Lagardère Travel Retail de la manière suivante :

- Restauration : les produits d'origine animale et en particulier la viande représentent une part significative des émissions de GES de Lagardère Travel Retail, le bœuf étant le principal contributeur. LTR souhaite s'engager à favoriser la consommation d'alternatives à la viande de bœuf, via des produits végétaux ou des viandes moins émettrices. Cet engagement se traduit concrètement par une refonte des menus dans les marques propres de Lagardère Travel Retail afin de garantir la présence et la promotion des alternatives mentionnées, et s'inscrit dans des changements de consommation observés ainsi que les politiques similaires des partenaires commerciaux de Lagardère Travel Retail au niveau des points de vente.

  Ce levier de décarbonation ne porte pas que sur la viande, et Lagardère Travel Retail a également lancé une initiative pour substituer du lait de vache par des alternatives végétales dans ses points de vente de cafés et boissons chaudes, et du fromage au lait de vache par des fromages à base de lait de brebis ou de chèvre (moins émissifs) dans ses restaurants.

▪ Indicateur de suivi

À cet effet, la branche a mis en place des indicateurs pour suivre ses progrès à l'horizon 2030 et a pour ambition de : (1) diminuer les quantités de bœuf vendues de 50 % par rapport à 2023 et (2) diminuer les quantités de viande (hors bœuf) vendue de 30 % par rapport à 2023. La branche effectue un suivi annuel du volume de viande vendu, afin de suivre de près le progrès de cette action clé du plan de transition.

  Un Chef restaurateur au niveau central a été recruté fin 2025 pour travailler sur des recettes moins carbonées en lien direct avec les opérations ; le calcul de l'empreinte carbone des recettes principales a été initié en 2025 et sera finalisé en 2026.

- Duty Free : les actions clés sur les postes d'émission les plus significatifs ont également été identifiées et concernent principalement la promotion d'articles présentant un impact carbone plus faible notamment l'augmentation de la part du textile bas-carbone (via le recours à des labels reconnus permettant de garantir la traçabilité et l'impact réduit sur l'ensemble du cycle de vie du produit).
- Travel Essentials : la même démarche a permis d'identifier des leviers de réduction des émissions de GES similaires à celles identifiées par Lagardère Duty Free, avec une réflexion supplémentaire sur le développement d'une nouvelle offre d'électronique reconditionnée qui sera testée en 2026.



Lancement de la plateforme LESS (Low Emissions Sustainable Sourcing), visant à permettre l'échange de données carbone entre les industriels et les distributeurs. Elle regroupe 9 enseignes et 150 fournisseurs adhérents.

3. Diminution du gaspillage alimentaire d'ici à 2030 : la lutte contre le gaspillage alimentaire étant devenue un enjeu majeur de politique publique, Lagardère Travel Retail déploie des mesures permettant de réduire les pertes de denrées périssables sur l'ensemble de ses territoires. En les diminuant, notamment grâce à l'optimisation de l'approvisionnement et de la production en amont pour prévenir le gaspillage, la branche réduit à la fois ses émissions liées aux achats de denrées alimentaires (3.1), mais également ses émissions liées aux déchets et à leur traitement (3.4). Ces actions sont déployées dans le cadre du programme FLOW (Fight to Limit Our Waste). En outre, des réflexions sont en cours sur la prévention du gaspillage alimentaire en « fin de chaîne » (nourriture non consommée à la fin du repas) en agissant notamment sur l'ajustement des quantités servies pour la restauration à table.

2.2.1.3.3.4. Plan d'action de Lagardère News (LN) et Lagardère Radio (LR)

Dans le secteur des médias, Lagardère opère deux typologies d'activités : Lagardère News, une activité de presse (éditeur du *Journal du Dimanche* et des magazines *JDNews* et *JDMag),* et Lagardère Radio, une activité radiophonique (détenant les marques Europe 1, Europe 2 et RFM). Ces activités sont principalement localisées dans un bâtiment principal à Paris. Les radios musicales de Lagardère Radio (RFM et Europe 2) disposent également d'un réseau régional dont la diffusion est assurée dans des locaux en régions.

Atténuation des émissions directes (scopes 1 et 2)

Les sources d'émissions directes de Lagardère News et Lagardère Radio proviennent principalement de l'énergie utilisée dans les bâtiments (électricité, gaz et fioul) ainsi que de l'énergie consommée par les voitures de fonction.

Pour réduire ces émissions, plusieurs actions stratégiques ont été identifiées :

1. Efficacité énergétique d'ici à 2030 : la consommation énergétique des bâtiments correspond à 82 % des émissions des scopes 1 et 2 de Lagardère News et Lagardère Radio (location-based). Ainsi, les entités s'engagent à améliorer la performance énergétique de leurs bâtiments en visant une réduction de 40 % de la consommation d'électricité et de chaleur urbaine entre 2019 et 2030. Pour ce faire, elles mettent en œuvre diverses initiatives et investissements en collaboration avec les bailleurs des locaux occupés.

   Des progrès ont déjà été réalisés puisque depuis 2023, le chauffage du siège de Lagardère News et Lagardère Radio est entièrement arrêté entre mai et septembre. Cette mesure, reconduite en 2024, a permis de diminuer la consommation de chauffage. Par ailleurs, des mesures d'efficacité énergétique sont mises en place tout au long de l'année telles que des consignes de sobriété sur l'utilisation des systèmes de chauffage et climatisation. Enfin, en octobre 2024, des travaux d'isolation du bâtiment ont été entrepris afin d'éviter les déperditions thermiques.
2. Électrification de la flotte de véhicule d'ici à 2030 : le carburant des véhicules de fonction émet 18 % des émissions des scopes 1 et 2 de la branche (location-based). Ces voitures sont aujourd'hui principalement thermiques (diesel ou essence). Lagardère News a pour objectif de basculer sa flotte, actuellement composée de 58 véhicules, en 100 % électrique d'ici à 2030. Cette transition vers une flotte électrique contribuera à la réduction des émissions directes de gaz à effet de serre, en éliminant progressivement l'utilisation de combustibles fossiles.

> **▪ Indicateur de suivi**
>
> À ce titre, Lagardère News et Lagardère Radio ont mis en place un indicateur de suivi mesurant le pourcentage de véhicules électriques et hybrides au sein de la flotte automobile. Pour calculer cet indicateur, la branche se base sur un tableau de suivi de la flotte automobile, mis à jour en temps réel, en fonction de la réception, ou de la restitution de véhicules. Ce tableau est piloté par l'équipe des moyens généraux.
>
> En 2025, le nombre de véhicules électriques ou hybrides s'élève d'ores et déjà à 22, soit 38 % de la flotte automobile.

3. Achat d'électricité verte : les sources d'approvisionnement renouvelables en électricité sont favorisées, en particulier l'autoconsommation et les contrats d'électricité verte. La part d'électricité non couverte par ces solutions est adossée à l'achat de garanties d'origine auprès d'intermédiaires de confiance, qui sécurisent une production d'électricité propre dans les mêmes quantités.

Atténuation des émissions indirectes (scope 3)

Le scope 3 représente 99 % des émissions totales de Lagardère News et Lagardère Radio market-based en 2025, avec pour postes principaux les achats de produits et services (représentant près de 46 % du reporting carbone), les royalties touchées sur la licence média ELLE (32 % du total des émissions), et le transport de marchandises aval et la distribution (6 % des émissions). Les principaux leviers d'action pour réduire ces émissions se concentrent sur les efforts de décarbonation de l'activité de presse écrite (papier et fret), la réduction de l'intensité des magazines franchisés ainsi que les déplacements professionnels. Ces catégories ont été priorisées en raison de leur contribution significative aux émissions globales de la filiale. Ces actions seront déployées ou poursuivies jusqu'en 2030.

1. Travail sur le papier d'ici à 2030 : Lagardère News et Lagardère Publishing collaborent étroitement dans leurs stratégies d'achat de papier, visant à optimiser les coûts et à réduire leur empreinte carbone. Pour les types de papiers communs, les négociations de prix sont menées conjointement, bien que les achats restent séparés. Les deux entités partagent des stratégies de réduction de l'intensité papier. Une différence notable réside dans le type de vente considéré : pour Lagardère News, la temporalité est un enjeu majeur (presse datée), qui génère des problématiques particulières de gestion des invendus.

   En 2025, tous les papiers utilisés pour les titres de presse sont fabriqués à partir de forêts gérées durablement. À ce titre, ils bénéficient tous d'une certification PEFC. Par ailleurs, *Le Journal du Dimanche* est fabriqué à partir de fibres recyclées à 90 %, tandis que *Le JDNews* utilise des fibres recyclées à 67 %.

   Des efforts sont déployés pour optimiser la distribution et réduire les pertes liées aux invendus, ce qui contribue directement à la réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise. L'objectif est de réduire d'au moins 40 % le taux d'invendus d'ici à 2030 par rapport à 2023.

> **▪ Indicateur de suivi**
>
> Lagardère News suit de près la réduction du taux de surproduction de ses titres et a pour ambition de réduire d'au moins 40 % le taux d'invendus d'ici à 2030 par rapport à 2023 (journaux et magazines). La comptabilisation des invendus correspond à la différence entre les journaux et magazines fournis aux points de vente, et ceux qui ont été vendus. Ces données sont obtenues via France Messagerie, une société de distribution de la presse.

Pour 2025, le lancement du *JDMag* a impacté à la hausse le total des volumes imprimés par Lagardère News. En effet, lors du lancement d'un nouveau titre, il peut être difficile d'estimer le nombre de magazines vendus, entraînant ainsi un taux plus important, qui est par la suite diminué et stabilisé au fil des années.

2. Réduction des émissions du fret : pour pouvoir optimiser ses émissions liées au fret, Lagardère News travaille avec ses partenaires principaux et l'ensemble du secteur de la presse papier sur différentes options, comme le partage des ressources logistiques, l'utilisation de véhicules plus écologiques et l'amélioration des processus de distribution. Cette démarche collective doit contribuer à réduire l'empreinte environnementale du secteur et à assurer la pérennité de la presse papier dans un contexte de transition écologique.
3. Réduction de l'intensité carbone des licences média d'ici à 2030 : la gestion des licences média de la marque ELLE permet à Lagardère News d'inclure le sujet du carbone dans les discussions avec ses prestataires, et notamment via la présence de clauses environnementales dans les cahiers des charges. La branche travaille sur cette approche proactive afin d'assurer que les partenaires franchisés adhèrent aux mêmes standards élevés en matière de durabilité, contribuant ainsi à une réduction des émissions à travers l'ensemble du réseau. En 2025, un travail de restructuration de la mesure des émissions carbone a été entrepris concernant les licences médias ELLE afin de prendre en compte et d'encourager les efforts menés par les différents licenciés en matière de décarbonation. Désormais, la mesure carbone des licenciés s'effectue au travers de données réelles, au lieu de données exclusivement financières.
4. Réduction des émissions liées aux activités radio d'ici à 2030 et au-delà : via un dialogue permanent avec ses partenaires diffuseurs, Lagardère Radio reste à l'écoute des technologies et des bonnes pratiques disponibles permettant de limiter l'impact sur les émissions de GES des programmes radio. Par exemple, la modernisation de la diffusion de la radio via le DAB+ (la radio numérique), plus économe en énergie que la diffusion en FM, permettra de réduire les émissions de carbone liées à la diffusion des radios du Groupe. Actuellement, les radios sont diffusées en FM et en DAB+. Cette double diffusion actuelle prépare néanmoins à une bascule définitive vers le DAB+. L'Arcom (Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique) prévoit cette bascule en 2033.
5. Réduction des déplacements des collaborateurs d'ici à 2030 : bien que moins significatives, de nombreuses actions ont été mises en place afin de réduire les émissions liées aux déplacements des salariés (2 % des émissions de la branche).

> ▪ **Indicateur de suivi**
>
> Afin de piloter efficacement la décarbonation des déplacements professionnels des collaborateurs, Lagardère News et Lagardère Radio ont mis en place un indicateur évaluant la distance parcourue par des vols court courrier. La visée de cet indicateur est de réduire les déplacements en avion pour des courtes distances, en les substituant notamment par des déplacements en train. Tous les trajets dont la distance est inférieure à 1 000 kilomètres sont considérés comme étant des vols court courrier.

Depuis 2023, une procédure voyage a été mise en place invitant les collaborateurs à privilégier le train pour les déplacements sur le territoire national si le trajet peut être direct et n'excède pas une durée de trois heures. De plus, le choix de taxis et de VTC utilisant des véhicules hybrides et électriques est privilégié. Ces mesures s'appliquent à tous les collaborateurs de Lagardère News et Lagardère Radio.

Dans le but de favoriser les mobilités douces pour les trajets domicile-travail, l'ensemble des salariés bénéficient du remboursement de leur titre de transport en commun à hauteur de 75 %, au-delà de l'obligation légale. De plus, tous les salariés peuvent bénéficier d'un Forfait Mobilités Durables pouvant aller jusqu'à 350 € pour les salariés des radios musicales en région. Ce dispositif permet de prendre en charge les déplacements des collaborateurs qui optent pour une mobilité douce (pour l'achat d'un vélo par exemple).

Lagardère News et Lagardère Radio ont connu plusieurs changements structurels au cours de l'exercice écoulé, notamment la vente de *Paris Match* mais également le lancement de nouveaux titres. De plus, un travail approfondi a été mené sur les émissions issues de la franchise ELLE, afin d'obtenir une comptabilisation au plus proche des activités et des produits vendus. Étant non significatifs à l'échelle du Groupe, ces changements n'ont pas été répercutés à date sur l'estimation des réductions carbone faite en 2024 pour les leviers de décarbonation présentés dans le tableau en section 2.2.1.3.3.1. Lagardère News et Lagardère Radio prévoient d'affiner prochainement l'estimation de ces gains carbone, à la suite de la stabilisation de sa trajectoire, tant en termes de périmètre que de méthodologie.

2.2.1.3.3.5. Émissions verrouillées

La branche Lagardère Publishing et les entités Lagardère News ou Lagardère Radio ne possèdent pas d'actifs ou produits vendus générant des émissions de GES au cours de leur durée de vie qui seraient significatives au regard de leurs bilans carbones respectifs.

Concernant la branche Lagardère Travel Retail, les seuls actifs qui pourraient générer des émissions verrouillées sont issus de l'énergie consommée dans les points de vente concernés par des baux de long terme. Le plan de transition couvre complètement ces émissions, avec notamment les actions d'efficacité énergétique et l'approvisionnement en électricité renouvelable.

Ainsi, grâce à la mise en place du plan de transition visant à les diminuer, ces émissions n'empêchent pas la réalisation des cibles de réduction des émissions de GES de l'entreprise.

2.2.1.4 L'EMPREINTE CARBONE DE LAGARDÈRE

PRINCIPES DE COMPTABILITÉ CARBONE

Le reporting carbone du groupe Lagardère a pour ambition de présenter une image aussi proche de la réalité que le permettent les méthodologies de calculs et facteurs d'émissions disponibles à ce jour. Ce reporting suit la méthodologie établie par norme internationale du GHG Protocol, développée par le World Resources Institute (WRI) ainsi que le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Ce reporting tient compte dans les facteurs d'émissions utilisés des gaz à effets de serre suivants, convertis en CO_2 équivalent : CO_2 (dioxyde de carbone), CH_4 (méthane), N_2O (oxyde nitreux), SF_6 (hexafluorure de soufre), HFCs (Hydrofluorocarbures) et PFC (perfluorocarbures) et NF_3 (trifluorure d'azote). Les facteurs d'émissions sont choisis en tenant compte des spécificités de chaque activité du Groupe, et proviennent en grande partie des bases suivantes : ADEME, Agribalyse, EcoInvent, AIE, AIB. Le groupe Lagardère bénéficie également, grâce à une collaboration étroite avec ses fournisseurs de papier, de facteurs d'émissions spécifiques issus d'Analyses de Cycles de Vie (ACV) pour les achats de papier chez Lagardère Publishing et Lagardère News-Radio plus précises. Les facteurs d'émissions retenus dans le calcul de l'empreinte carbone font l'objet d'une mise à jour annuelle, pouvant entraîner un retraitement de la donnée N-1 lorsque celle-ci est significative.

Le groupe Lagardère tient compte des émissions dans son périmètre organisationnel selon le principe de comptabilité du contrôle opérationnel et financier, en alignement avec le périmètre des entités consolidées de ses états financiers. En raison de la clôture anticipée des collectes de certaines données réelles, les deux derniers mois de l'année font l'objet d'une estimation qui s'appuie sur les consommations de l'année précédente, afin de tenir compte des effets de saisonnalité.

Afin de présenter dans son reporting des données comparables, le Groupe opère un recalcul de son année de référence (2019) afin de tenir compte des entrées et sorties de son périmètre [(1)], lorsque les mouvements observés au cours de l'année de reporting génèrent des émissions de GES à hauteur de plus de 5 % des émissions totales du Groupe.

2.2.1.4.1. CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE (E1-5)

Les données de consommations d'énergies présentées sont collectées à partir de données réelles (factures) sur dix mois de l'année, et estimées sur les deux derniers mois, selon les consommations de l'année précédente ou un mois de l'année écoulée similaire en termes de profil de consommation.

Les boutiques de la branche Lagardère Travel Retail (Restauration, Duty Free et Travel Essentials) sont des emplacements opérés par concession dans les espaces de voyages (gares et aéroports), dont des sociétés telles que la SNCF ou ADP sont les concessionnaires. Par leur statut de locataire de ces espaces, il est fréquent que les entités de la branche n'aient pas accès directement à leurs consommations d'énergie. Pour estimer les consommations des points de vente ne disposant pas de leurs consommations réelles, les filiales s'appuient sur une méthodologie d'estimation des consommations par mètres carrés reflétant les activités (Travel Essentials, Restauration, Duty Free & Mode), l'emplacement (gare, aéroport, autre) et la localisation géographique.

Les activités de la branche Lagardère Travel Retail sont comprises dans la catégorie *G47 – Retail trade, except of motor vehicles and motorcycles,* selon la Nomenclature des activités économiques (NACE). Par conséquent, la branche est soumise aux obligations de reporting applicables aux secteurs à fort impact climatique.

- Principes de comptabilité

  - La consommation de combustibles provenant du pétrole brut et de produits pétroliers couvre 1) les consommations de fioul domestique et 2) les consommations de carburant (essence et diesel) pour les véhicules de la flotte.
  - La consommation d'électricité et de chaleur achetés ou acquis à partir de sources fossiles couvre 1) l'électricité dite résiduelle c'est-à-dire non couverte par des contrats « vert », l'achat de garanties d'origine, les contrats PPA ou l'autoconsommation (la part nucléaire de cette électricité résiduelle est soustraite du total, et renseignée dans la ligne correspondante), et 2) la part du chauffage urbain issue de sources fossiles (calculée sur la base du mix énergétique de la Compagnie Parisienne de Chauffage Urbain CPCU).
  - La consommation totale d'énergie fossile couvre les consommations de gaz naturel, fioul, carburants, électricité résiduelle (hors nucléaire) et chauffage urbain issus de sources fossiles.
  - La consommation provenant de sources nucléaires couvre la part nucléaire de l'électricité résiduelle. Elle est calculée sur la base du mix national de production d'énergie du pays où elle est acquise.
  - La consommation d'électricité et de chaleur achetées ou acquises à partir de sources renouvelables couvre 1) les contrats d'électricité verte, 2) les garanties d'origine achetées auprès d'intermédiaires, et 3) les Power Purchase Agreements (PPAs).
  - La consommation totale d'énergie renouvelable couvre les consommations décrites ci-dessus ainsi que l'autoconsommation.

(1) Le cas échéant, les émissions relatives aux entités entrantes existantes au cours de l'année de référence sont réintégrées au reporting, ce qui n'est pas le cas des entités dont la date de création est postérieure à l'année de référence. Les sorties du périmètre sont retraitées de l'année de référence dans le cas où elles existaient en date.

Consommation d'énergie et mix énergétique	Année de reporting 2024				Année de reporting 2025			
	LP	LTR	LL	Groupe	LP	LTR	LL	Groupe
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits à base de charbon (en MWh)	0	0	0	0	**0**	**0**	**0**	**0**
Consommation de combustibles provenant du pétrole brut et de produits pétroliers (en MWh)	4 603	12 284	493	17 379	**4 322**	**8 872**	**403**	**13 597**
Consommation de combustibles provenant du gaz naturel (en MWh)	21 670	11 268	6 175	39 112	**22 318**	**12 960**	**5 665**	**40 944**
Consommation de combustibles provenant d'autres sources fossiles (en MWh)	0	0	0	0	**0**	**0**	**0**	**0**
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles (en MWh)	9 310	4 063	983	14 357	**1 317**	**11 219**	**1 694**	**14 230**
Consommation totale d'énergie fossile (en MWh)	**35 583**	**27 615**	**7 651**	**70 848**	**27 958**	**33 051**	**7 762**	**68 770**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (en %)	67 %	12 %	42 %	24 %	**52 %**	**14 %**	**49 %**	**23 %**
Consommation provenant de sources nucléaires (en MWh)	**2 623**	**0**	**510**	**3 132**	**325**	**26**	**431**	**782**
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (en %)	5 %	0 %	3 %	1 %	**1 %**	**0 %**	**3 %**	**0 %**
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.) (en MWh)	156	4 674	804	5 635	**0**	**0**	**0**	**0**
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (en MWh)	14 479	193 582	9 183	217 244	**24 958**	**198 577**	**7 675**	**231 209**
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite (en MWh)	19	101	0	120	**116**	**61**	**0**	**177**
Consommation totale d'énergie renouvelable	**14 655**	**198 357**	**9 988**	**222 999**	**25 074**	**198 638**	**7 675**	**231 386**
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (en %)	28 %	88 %	55 %	75 %	**47 %**	**86 %**	**48 %**	**77 %**
Consommation totale d'énergie (en MWh)	52 860	225 971	18 148	296 980	53 357	231 714	15 867	300 938

Intensité énergétique par produit net	2024	2025	% 2025-2024
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par produit net (en MWh/M€)	39	**38**	-3 %

La consommation totale d'énergie, en très légère hausse de 1 % par rapport à 2024, est principalement liée au développement de l'activité chez Lagardère Travel Retail et à l'augmentation du nombre de points de vente opérés.

La légère augmentation (+5 %) de la consommation de combustible provenant du gaz naturel s'explique en grande partie par un effet périmètre chez Lagardère Travel Retail (augmentation du nombre de points de vente opérés ou accroissement des surfaces opérées, nouvel entrepôt en France). La baisse de 22 % de la consommation de combustibles provenant du pétrole brut et de produits pétroliers, largement portée par la branche Lagardère Travel Retail (90 % de la baisse du Groupe), s'explique par une baisse des trajets en voiture et par une amélioration de la méthode de comptabilisation dans certains pays en passant d'un suivi basé sur une estimation des distances parcourues à un suivi basé sur les litres d'essence consommés.

Au final, malgré l'augmentation de la consommation de combustible provenant de gaz, la réduction de 3 % de la consommation totale d'énergie fossile est tirée par la forte baisse enregistrée sur les combustibles provenant du pétrole et de produits pétroliers (qui représentent 1/4 des consommations totales d'énergie fossile).

La baisse de 75 % de la consommation provenant de sources nucléaires, portée en grande partie par la branche Lagardère Publishing (97 % de la baisse du Groupe), s'explique par une forte augmentation des approvisionnements en énergie issue de sources renouvelables (+72 %) ainsi que l'augmentation de l'énergie renouvelable non combustible autoproduite (+500 %) qui permettent au Groupe d'augmenter de 2 % la part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie.

La réduction du ratio d'intensité énergétique de la branche LTR est due à la hausse des chiffres d'affaires (+5,5 %) de la branche, dont les consommations d'énergies augmentent par ailleurs, dû au développement de son activité et à l'ouverture de nouveaux points de vente.

Le montant du chiffre d'affaires provenant des activités de Lagardère Travel Retail, utilisé dans le calcul de ce ratio, est publié dans les états financiers du rapport, chapitre 5 - note 5.

2.2.1.4.2. ÉMISSIONS BRUTES DE GES SCOPES 1, 2, 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES (E1-6)

Implanté à l'international, le groupe Lagardère opère des entités de taille variable, en nombre d'ETP, tout comme en chiffre d'affaires. Le reporting carbone du Groupe couvre des entités implantées dans près de 50 pays, au sein des branches Lagardère Travel Retail, Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio. Celles-ci représentent plus de 90 % de son chiffre d'affaires global, tel que présenté en détail en section 2.1.1 du présent rapport relatif aux Principes directeurs des déclarations de durabilité.

- Principes d'extrapolation

Pour les scopes 1 et 2, ainsi que pour les catégories 3.3, 3.6 et 3.7, la collecte de données réelles couvre l'ensemble du périmètre. En conséquence, aucune extrapolation n'a été nécessaire.

Afin de présenter une image la plus fidèle possible de ses émissions globales, le groupe Lagardère a recours à des estimations sur une partie de son périmètre, plus spécifiquement pour sa branche Lagardère Travel Retail qui opère de très nombreux points de vente dans près de 50 pays.

Une collecte de données réelles est réalisée annuellement et couvre les principaux territoires d'opérations de la branche, à savoir la France, incluant sa centrale d'achat Duty Free (DFG), l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada) et l'Italie. En 2025, la collecte de données réelles sur les achats de produits (poste 3.1) a été étendue à la République tchèque, la Belgique et la Suisse.

Sur la base des données réelles collectées, une extrapolation est réalisée grâce à un ratio monétaire (émissions de GES par K€ de chiffre d'affaires) permettant d'extrapoler les émissions issues des activités dans les géographies qui ne font pas l'objet d'une collecte.

Afin d'extrapoler le poste 3.1, des ratios monétaires spécifiques à chaque business line (Food Services, Travel Essentials et Duty Free) sont définis, afin de prendre en compte la singularité des produits vendus. Les ratios utilisés pour les autres postes d'émissions extrapolés – 3.2, 3.4, 3.5 et 3.12 – ne sont pas différenciés par business line.

En 2025, la méthodologie d'élaboration des ratios d'extrapolation a été révisée afin d'améliorer leur stabilité et leur représentativité. Désormais, les extrapolations reposent sur la moyenne des ratios observés au cours des trois dernières années, ceux-ci étant susceptibles d'évoluer en fonction des variations annuelles des émissions et du chiffre d'affaires. Dans un contexte marqué par la volatilité des prix ainsi que par d'éventuels changements de périmètre ou de mix produit, l'utilisation de ratios annuels pouvait conduire à une sous-estimation ou une surestimation des émissions. L'adoption d'une moyenne pluriannuelle permet ainsi de lisser ces fluctuations et de limiter l'effet de ces facteurs de volatilité sur les résultats estimés. Ce changement méthodologique a également été appliqué à l'année 2024. Les tableaux présentés en sections 2.2.1.4.2.1 et 2.2.1.4.2.2 font état des émissions GES 2024 révisées. Les émissions GES de l'année 2019 n'ont en revanche pas été révisées à date et le seront en 2026.

Le Groupe tient compte de l'ensemble des catégories d'émissions définies par le GHG Protocol, et justifie l'exclusion de certains postes pour une partie de son périmètre lorsque les émissions relatives ne sont pas significatives, ou non applicables. Les postes suivants sont exclus sur tout ou partie de son périmètre :

- **Scope 1 :** les catégories « 1.3 – Émissions de procédés » et « 1.4 – Émissions fugitives » et « 1.5 - Utilisation, changement d'affectation des terres, foresterie » sont exclues sur l'ensemble du périmètre ;
- **Scope 3 :** les catégories « 3.8 – Actifs loués en amont », « 3.10 – Transformation des produits vendus » et « 3.13 – Actifs loués en aval » sont exclues sur l'ensemble du périmètre. La catégorie « 3.11 – Utilisation des produits vendus » est exclue sur le périmètre de la branche Lagardère Travel Retail. Enfin, le poste « 3.15 – Investissements » est exclu sur le périmètre de la branche Lagardère Publishing.

En l'absence de données réelles concernant l'approvisionnement des entités en énergies renouvelables au cours de l'année 2019, l'hypothèse prudente retenue considère qu'aucun achat d'énergie verte n'a été réalisé sur l'année de référence.

Pour la branche Lagardère Travel Retail, les données issues de la base internationale, centralisant les volumes de ventes mondiales, sont assimilées aux volumes d'achat de biens comptabilisés dans le poste 3.1. Cette assimilation est rendue possible sur les segments Duty Free et Travel Essentials, par le modèle d'activité du secteur retail, fondé sur la revente de produits fournis par des tiers, sans étape de transformation. Les achats relatifs au segment Restauration sont réalisés localement (non centralisés), ainsi les bases achats pays viennent compléter les informations obtenues par la base centrale.

En raison des systèmes métriques hétérogènes et aux référencements distincts des produits entre les pays au sein de la base centrale, les branches conduisent des travaux continus d'amélioration et d'homogénéisation des estimations et hypothèses prises en compte pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre du scope 3. Dans ce contexte, Lagardère Travel Retail a conduit des travaux d'uniformisation et de standardisation approfondis en 2025 qui ont conduit à retraiter également les données de l'année 2024 afin de permettre une meilleure comparabilité entre les exercices. Les changements opérés conduisent à une baisse des émissions de gaz à effet de serre de scope 3 de -8,7 % sur la donnée 2024.

2.2.1.4.2.1. Présentation des émissions GES scopes 1, 2, 3 du périmètre « Plan de Transition »

La mesure de l'empreinte carbone du Groupe est réalisée sur un logiciel conçu à cet effet, et qui permet le déploiement annuel d'une collecte de données réelles à grande échelle. Comme précisé en section 2.1.1 du présent rapport relatif aux Principes directeurs des déclarations de durabilité, cette collecte couvre 100 % de son périmètre financier sur les scopes 1 et 2, et environ 60 % de son périmètre sur le scope 3.

Ce travail annuel de collecte et de fiabilisation sera poursuivi dans les années à venir, afin de continuer à améliorer la précision de la donnée disponible, notamment en obtenant des facteurs d'émission spécifiques aux produits et aux fournisseurs, en étendant le périmètre de collecte des données réelles, et en améliorant les méthodologies d'estimation, et ainsi répondre aux exigences de la norme. Ces avancées progressives permettront de piloter de manière plus fine deux des leviers clés pour le Groupe, à savoir le suivi et l'accompagnement des fournisseurs dans leur stratégie de décarbonation, ainsi que la sélection des produits et fournisseurs sur la base de leur empreinte environnementale.

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessous, hors poste 3.15, rendent compte de l'évolution des émissions faisant l'objet du Plan de Transition du Groupe, notamment issues des branches Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère News-Radio.

	Données rétrospectives							
	Année de référence 2019				Données comparatives 2024 [1]			
	LP	LTR	LN-LR	Groupe	LP	LTR	LN-LR	Groupe
Émissions brutes de GES du scope 1 (tCO_2eq)				**17 934**				**12 956**
	9 494	7 195	1 245	17 934	5 999	5 595	1 362	12 956
Émissions brutes de GES scope 2 (location-based) (tCO_2eq)				**80 138**				**77 722**
	6 873	71 297	1 967	80 138	6 004	71 033	685	77 722
Émissions brutes de GES scope 2 (market-based) (tCO_2eq)				**80 138**				**6 326**
	6 873	71 297	1 967	80 138	4 205	1 818	303	6 326
Total brut des émissions indirectes de GES (scope 3) (tCO_2eq)				2 312 807				1 848 489
1. Biens et services achetés	354 827	1 477 407	24 295	1 856 529	195 982	1 187 810	21 068	1 404 860
2. Biens immobilisés	18 054	32 594	1 950	52 598	3 265	32 176	1 721	37 162
3. Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2)	3 568	15 714	451	19 733	3 282	16 169	108	19 558
4. Transport et distribution en amont	45 897	22 766	5 063	73 727	81 738	38 298	4 317	124 352
5. Déchets générés par les activités	7 869	15 667	1 689	25 225	11 322	12 806	606	24 734
6. Déplacements professionnels	16 910	14 814	1 214	32 938	3 144	6 773	638	10 555
7. Déplacements domicile-travail des salariés	6 117	18 426	768	25 311	4 531	24 736	286	29 553
9. Transport aval	52 201	-	-	52 201	23 862	0	-	23 862
11. Utilisation des produits vendus	168	-	1 865	2 033	257	0	1 671	1 928
12. Fin de vie des produits vendus	12 560	139 240	3 966	155 767	7 957	145 617	2 619	156 193
14. Franchises	-	-	16 745	16 745	-	0	15 730	15 730
Émissions totales de GES (location-based) (tCO_2eq)								
	534 539	1 815 120	61 220	2 410 878	347 342	1 541 013	50 812	1 939 167
Émissions totales de GES (market-based) (tCO_2eq)								
	534 539	1 815 120	61 220	2 410 878	345 544	1 471 799	50 429	1 867 772

(1) Les valeurs des émissions de GES pour l'exercice 2024 ont été modifiées au titre de plusieurs révisions : l'automatisation de la saisie du poste 3.3 sur la base des scopes 1 et 2 a permis la fiabilisation des résultats pour l'ensemble des branches ; l'application de la nouvelle méthodologie d'extrapolation pour la branche Lagardère Travel Retail a entraîné la modification des postes 3.1, 3.2, 3.4, 3.5 et 3.12 de la branche ; enfin les travaux d'affinage menés par la branche LTR sur les caractéristiques produits ont permis d'obtenir une vision plus précise des volumes et ainsi de réviser certaines données du poste 3.1.
À titre de comparaison, les valeurs précédemment publiées relatives au scope 3 de la branche Lagardère Travel sont détaillées ci-après par poste d'émission (en tCO_2e) : [3.1] 1 374 316 ; [3.2] 28 426 ; [3.3] 26 809 ; [3.4] 33 680 ; [3.5] 12 503 ; [3.12] 152 456.

	Données rétrospectives						
	Année de reporting 2025				Variation 2024-2025	Jalons et années cibles	
	LP	LTR	LN-LR	Groupe	Groupe	2030	Objectif annuel (%)/ année de référence
				11 618			-3 %
	6 282	5 253	84	11 618	-10 %	11 274	
				77 762			
	5 599	71 785	379	77 762	0 %	-	
				2 403			-9 %
	140	2 086	177	2 403	-62 %	2 870	
				1 644 723			-2 %
	183 177	1 010 914	12 733	1 206 824	-14 %	1 377 770	
	4 680	39 958	866	45 504	22 %	43 438	
	2 640	15 577	92	18 309	-6 %	10 492	
	90 673	52 480	1 629	144 782	16 %	83 647	
	10 445	15 347	456	26 248	6 %	29 856	
	3 955	6 718	426	11 099	5 %	21 719	
	5 021	27 334	211	32 566	10 %	27 456	
	15 538	0	0	15 538	-35 %	8 247	
	259	0	1 703	1 962	2 %	2 474	
	7 833	125 124	42	132 999	-15 %	178 102	
	0	0	8 893	8 893	-43 %	18 290	
	336 102	1 370 490	27 513	1 734 103	-11 %		
	330 643	1 300 791	27 311	1 658 745	-11 %		

Le scope 3, c'est-à-dire les émissions indirectes, représente la majeure partie de l'empreinte carbone de Lagardère, soit 95 % (location-based), et 99 % (market-based). Parmi ces émissions, plus de deux tiers sont issus de l'achat des biens et services, qui représente le poste d'émissions principal au global. En conséquence, la fin de vie des produits vendus constitue le second poste principal de l'empreinte carbone du Groupe. Le troisième poste le plus significatif, hors investissements, est celui du fret (amont et aval), à hauteur de 9 %.

En 2025, sur le périmètre de son plan de transition, le Groupe observe une diminution de ses émissions GES de 11 % par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est le reflet de plusieurs facteurs explicatifs. Les émissions liées au scope 1 diminuent car l'ensemble des activités Lagardère Live avaient été prises en compte en 2024 ; cette année, les activités non intégrées au plan de transition ont été isolées, induisant une baisse de 10 % (voir section suivante). Les émissions de scope 2 restent stables par rapport à l'exercice précédent selon la méthodologie location-based, et diminuent significativement de 62 % selon la méthodologie market-based du fait de la couverture des consommations d'électricité par des garanties d'origine d'énergies renouvelables. Enfin les émissions issues du scope 3 diminuent de 11 %, portées par une baisse du poste 3.1 observée pour l'ensemble des branches, et plus particulièrement de Lagardère Travel Retail qui pèse pour près de 80 % des émissions totales du Groupe.

Cette diminution s'explique par une combinaison de facteurs, notamment l'investissement de la branche dans l'amélioration de la qualité de ses données amenant une réduction globale des poids des produits. Elle résulte également d'une érosion des volumes de vente sur certains produits clés due à l'inflation des prix. Enfin la branche bénéficie de facteurs exogènes tels que la réduction de l'intensité carbone sur plusieurs commodités (viandes, œufs, lait, etc.) grâce à la décarbonation progressive de l'industrie (cf. facteurs d'émissions ADEME). En outre, cette année, la business line Duty Free a fortement progressé et représente à présent près de 40 % des activités de la branche, en termes de chiffre d'affaires. Elle est également la moins émissive des trois business lines de la branche.

La baisse des volumes comptabilisés engendre une diminution corrélée des émissions issues du poste 3.12 (fin de vie des produits vendus). Ces deux postes représentent près de 80 % des émissions totales du Groupe. Enfin ces réductions sont partiellement contrebalancées par une hausse de 16 % du poste 3.4 lié au fret, du fait d'une amélioration dans la qualité de la donnée collectée et d'une hausse des trajets réalisés au sein des branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail, principalement en Amérique du Nord, accompagnant la progression des activités.

2.2.1.4.2.2. Présentation des émissions GES scopes 1 et 2 du périmètre Lagardère complet

Les scopes 1 et 2 font l'objet d'une collecte de données réelles, sur l'ensemble du périmètre du Groupe.

Le tableau ci-dessous présente les émissions GES de scopes 1 et 2 sur l'ensemble de ce périmètre, ainsi que le scope 3 complet sur un périmètre incluant les branches Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et les entités Lagardère News et Lagardère Radio.

Le pôle d'activités Lagardère Live (LL) regroupe les entités Lagardère News, Lagardère Radio, Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et les activités hors pôle (Corporate).

	Données comparatives 2024 (tCO_2e)				Année de reporting 2025 (tCO_2e)			
	LP	LTR	LL	Groupe	LP	LTR	LL	Groupe
Émissions GES du scope 1	5 999	5 595	1 362	12 956	**6 313**	**5 263**	**1 239**	**12 815**
Émissions GES scope 2 (location-based)	6 004	71 033	685	77 722	**6 030**	**72 418**	**594**	**79 042**
Émissions GES scope 2 (market-based)	4 205	1 818	303	6 326	**498**	**2 719**	**282**	**3 499**
Émissions GES scope 3 (hors 3.15)	335 339	1 464 385	48 764	1 848 489	**324 221**	**1 293 452**	**27 050**	**1 644 723**
Émissions GES scope 3 (3.15)	0	253 713	0	253 713	**0**	**199 934**	**0**	**199 934**
Totaux GES scope 1, 2 et 3 (location-based)	347 342	1 794 726	50 812	2 192 880	336 564	1 571 067	28 883	1 936 514
Totaux GES scope 1, 2 et 3 (market-based)	345 544	1 725 512	50 429	2 121 484	331 032	1 501 368	28 571	1 860 971

En 2025, le Groupe enregistre une baisse globale de ses émissions de GES de 12 %, ainsi qu'expliqué dans la section précédente relative à la mise en œuvre du plan de transition. À noter que ce dernier n'intègre pas le poste 3.15 relatif aux investissements, couvrant des émissions sur lesquelles le groupe Lagardère n'a pas ou peu de leviers pour agir. Celui-ci compte pour près de 11 % des émissions. En effet, par la nature de ses activités, Lagardère Travel Retail détient des parts dans de nombreuses joint-ventures à travers le monde dont elle ne possède ni le contrôle opérationnel ni le contrôle financier. Ses émissions sont estimées *via* un facteur monétaire défini pour chaque business line (Restauration, Duty Free, Travel Essentials). Par conséquent, la réduction de l'empreinte carbone de Lagardère Travel Retail en 2025 ainsi que la croissance de son chiffre d'affaires induisent une diminution des ratios utilisés, reflétée dans l'évolution des émissions de ce poste (-21 %).

Intensité des GES par produit net	2024	2025	% 2025-2024
Coefficient d'intensité des GES, location-based (en TCO_2e/Mds€)	268	**207**	-23 %
Coefficient d'intensité des GES, market-based (en TCO_2e/Mds€)	260	**199**	-23 %

La réduction du ratio d'intensité GES par produit net du Groupe est due à la cumulation de deux facteurs : la baisse des émissions de GES de 12 % entre 2024 et 2025, et la hausse du chiffre d'affaires du Groupe (+4,5 %).

Le montant du chiffre d'affaires provenant des activités du groupe Lagardère, utilisé dans le calcul de ce ratio, est publié dans les états financiers du rapport, chapitre 5 - section 5.2.

2.2.2 MISE EN ŒUVRE DU RÈGLEMENT TAXONOMIE

2.2.2.1 CADRE RÉGLEMENTAIRE ET EXIGENCES

Conformément au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables au sein de l'Union européenne (UE), le groupe Lagardère est soumis à l'obligation de publier des ratios financiers « verts » à savoir la part de son chiffre d'affaires, de ses dépenses d'investissement (CapEx) et de ses dépenses d'exploitation (OpEx) provenant de produits ou services associés à des activités économiques pour lesquelles des critères de durabilité environnementale ont été définis. Ce système de classification, appelé Taxonomie européenne des activités durables ou « Taxonomie verte », établit une liste d'activités économiques considérées durables sur le plan environnemental sur la base de critères scientifiques, en ligne avec les objectifs environnementaux de l'UE.

Suite à l'adoption du « paquet Omnibus » par la Commission européenne le 4 juillet 2025 visant à simplifier et alléger les obligations de reporting liées à la taxonomie environnementale européenne, le groupe Lagardère reste soumis à l'obligation de publier des ratios financiers « verts » à savoir la part de ses dépenses d'investissement (CapEx) et de ses dépenses d'exploitation (OpEx) provenant de produits ou services associés à des activités économiques pour lesquelles des critères de durabilité environnementale ont été définis mais n'est plus soumis à la publication de la part de son chiffre d'affaires des activités de programmation et de diffusion ainsi que des activités créatives, artistiques et de divertissement au regard de la non-matérialité de celles-ci.

Au titre de l'exercice 2025, les exigences en matière de publication de ces ratios financiers concernent l'éligibilité et l'alignement vis-à-vis des six objectifs environnementaux définis par la réglementation (atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, utilisation durable de l'eau et des ressources marines, économie circulaire, prévention de la pollution, protection et restauration des écosystèmes).

Pour chacun de ces objectifs, les annexes techniques fournissent les définitions des activités éligibles, y compris les codes de la Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (NACE) correspondants, ainsi que les critères techniques permettant de les qualifier comme effectivement durables (ou alignées). Pour être qualifiés de durables, ces activités devront également respecter les exigences en matière de garanties minimales définies par le Règlement Taxonomie.

En conséquence, les activités qui ne figurent pas dans la liste de départ des activités identifiées ou ne correspondent pas aux définitions fournies sont considérées comme non définies dans le cadre de référence (en tant que telles « non éligibles »).

Tenu de publier ces indicateurs mettant en évidence la proportion associée à des activités potentiellement durables, tout en prenant en compte les critères techniques d'alignement, Lagardère a ainsi apprécié l'éligibilité de ses activités :

- par rapport au Règlement délégué (UE) 2023/2485 et 2021/2139 (venant compléter le Règlement délégué climat) pour les objectifs climatiques ;
- par rapport au Règlement délégué (UE) 2023/2486 concernant les quatre autres objectifs environnementaux.

2.2.2.2 PRÉSENTATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE AU TITRE DE L'EXERCICE 2025

Les informations financières considérées pour cette analyse sont issues des systèmes d'information de Lagardère à la clôture de l'exercice 2025. Elles ont été préparées conjointement par les équipes locales et centrales du Groupe à partir des comptes consolidés en IFRS au 31 décembre 2025 et conformément aux indications fournies par la réglementation [(1)] pour définir les composantes des CapEx et des OpEx à présenter. Le résultat de cette analyse est détaillé ci-dessous.

2.2.2.3 CHIFFRE D'AFFAIRES

Concernant le chiffre d'affaires, l'évolution du cadre réglementaire à la suite de l'adoption du « paquet Omnibus », précise qu'une activité (ou groupe d'activités) est présumée non matérielle si elle n'excède pas 10 % en cumulé du total du dénominateur du chiffre d'affaires et intègre le principe d'exemption de matérialité.

Le Groupe n'a donc pas procédé à l'analyse de l'éligibilité et/ou de l'alignement pour la part considérée comme non significative. Le pourcentage d'activités non évaluées, considérées comme non matérielles, est de **1,2 %** du chiffre d'affaires total du Groupe.

2.2.2.4 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT (CAPEX) ET DÉPENSES D'EXPLOITATION (OPEX)

Conformément à la réglementation, le dénominateur des CapEx comprend l'augmentation de la valeur brute au bilan des droits d'utilisation des contrats de location (IFRS 16), des immobilisations corporelles (IAS 16) et des immobilisations incorporelles (IAS 38), ainsi que les acquisitions liées à des regroupements d'entreprises (IFRS 3).

En 2025, le montant de ce dénominateur s'élève ainsi à 723 M€, contre 572 M€ en 2024, et est principalement lié à l'augmentation des droits d'utilisation des contrats de location des points de vente (« contrats de concession ») de l'activité Travel Retail. Ces droits sont la contrepartie de la valeur actualisée des loyers futurs fixes pour lesquels le Groupe s'est engagé à la signature d'un contrat de location immobilière ou d'un contrat de concession permettant d'exploiter les surfaces commerciales. Il ne s'agit donc pas de l'acquisition d'un actif tangible mais d'un droit d'usage des surfaces dont le bailleur ou le concédant détient la pleine propriété.

L'analyse des CapEx relatifs à l'activité 7.3 – « l'installation, la maintenance et la réparation d'équipements d'efficacité énergétique » n'a pas fait ressortir de CapEx individuellement significatif en 2025 et 2024.

Il ressort de l'analyse des CapEx significatifs relatifs à l'activité 7.7 « acquisition et la propriété de bâtiments » que sur **un dénominateur s'élevant à 723 M€ en 2025, 47,9 % des CapEx de Lagardère sont éligibles et que 4,7 % sont alignées** au titre de l'exercice 2025 [(2)] contre 49,3 % et 6,6 % respectivement en 2024.

Pour réaliser l'analyse de l'alignement des CapEx, les critères de contribution substantielle ont été appliqués et par ailleurs l'analyse de vulnérabilité de ces actifs est intégrée à l'analyse des risques physiques réalisée par le Groupe en 2025 qui conclut que, même dans le scénario 4 °C, les impacts estimés en 2050 restent modestes, non significatif quant à leurs valeurs nettes comptables.

Pour les CapEx correspondant à l'activité 7.7, l'analyse des critères substantiels a consisté à obtenir le certificat de performance énergétique relevant au minimum de la classe A. Lorsque le certificat n'était pas disponible, ont été considérés comme alignés les bâtiments faisant partie des Top 15 % des bâtiments les plus performants énergétiquement sur une catégorie (retail, bureau, etc.) et une zone géographique donnée en matière de consommation d'énergie primaire opérationnelle.

Les OpEx concernés par la Taxonomie (tels que définis par la réglementation), reflétés au dénominateur, comprennent les charges appartenant aux catégories suivantes :

- mesures de rénovation des bâtiments (non capitalisés), entretiens et réparations ;
- locations à court terme ;
- entretiens et réparations des bâtiments et véhicules ;
- coûts des services généraux affectés à l'entretien des actifs.

Le dénominateur OpEx pour l'année 2025 s'élève à 89 M€ et représente moins de 1,0 % du total des charges opérationnelles du Groupe (charges externes, charges de personnel, etc.), ce qui n'est pas représentatif de son modèle d'affaires. Ainsi, les travaux menés concluent à la non-matérialité de cet indicateur pour le Groupe. En conséquence, l'analyse des Opex éligibles et/ou alignés n'a pas été menée et le numérateur est considéré comme nul.

(1) Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par des précisions concernant le contenu et la présentation des informations que doivent publier les entreprises soumises à l'article 19 *bis* ou à l'article 29 *bis* de la directive 2013/34/UE sur leurs activités économiques durables sur le plan environnemental, ainsi que la méthode à suivre pour se conformer à cette obligation d'information.

(2) Voir les notes 17, 18 et 19 du chapitre 5 pour une présentation détaillée des données relatives aux immobilisations.

2.2.2.5 SYNTHÈSE CHIFFRÉE ET TABLEAUX RÉGLEMENTAIRES

- CapEx au 31 décembre 2025

(en M€)	Dénominateur au 31.12.2025	Objectif : atténuation du changement climatique		
		Total éligible	Total aligné	Alignement en %
Immobilisations incorporelles	**121**	**-**	**-**	**0,0 %**
Immobilisations corporelles	**256**	**-**	**-**	**0,0 %**
Droits d'utilisation sur contrats de location	**346**	**346,0**	**33,6**	**4,7 %**
Total CapEx	723	346,0	33,6	4,7 %

La composition de l'augmentation des CapEx par nature d'immobilisations est présentée ci-dessous :

(en M€)	31.12.2025	31.12.2024
Augmentation des immobilisations incorporelles	**24**	20
Augmentation des immobilisations incorporelles liée aux variations de périmètres	**97**	-
Total immobilisations incorporelles	**121**	**20**
Augmentation des immobilisations corporelles	**233**	270
Augmentation des immobilisations corporelles liée aux variations de périmètres	**23**	-
Total immobilisations corporelles	**256**	**270**
Augmentation des droits d'utilisation sur contrats de location	**306**	282
Augmentation des droits d'utilisation sur contrats de location liée aux variations de périmètres	**40**	-
Total droits d'utilisation sur contrats de location	**346**	**282**
Total CapEx	723	572

Au 31 décembre 2025, les nouveaux droits d'utilisation résultant principalement de gains d'appels d'offres de nouvelles « concessions » de l'activité Travel Retail de la période s'élèvent à 306 M€, contre 282 M€ en 2024.

Exercice financier (N)	2025														
					Répartition par objectifs environnementaux des activités alignées à la Taxonomie										
Indicateur (1)	Total (2)	Proportion d'activités éligibles à la Taxonomie (3)	Activités alignées à la Taxonomie (4)	Proportion d'activités alignées à la Taxonomie (5)	Atténuation du changement climatique (6)	Adaptation au changement climatique (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Proportion d'activités habilitantes (12)	Proportion d'activités transitoires (13)	Activités non évaluées considérées non matérielles (14)	Activités alignées exercice précédent (N-1) (15)	Proportion activités alignées exercice précédent (N-1) (16)
	M€	%	*M€*	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	*M€*	%
Chiffre d'affaires	9 353	-	-	%	%	%	%	%	%	%	%	%	*1,2 %*	0,2	0,003 %
CapEx	723	47,9 %	33,6	4,6 %	100 %	%	%	%	%	%	%	%	%	37,6	6,6 %
OpEx	89	0 %	-	0 %	%	%	%	%	%	%	%	%	%	-	%

KPI (Turnover/CapEx/OpEx)		CapEx												
Exercice financier (N)		2025												
					Objectifs environnementaux des activités alignées à la Taxonomie									
Activités économiques (1)	Code (2)	Indicateur éligible à la Taxonomie (3)	Indicateur aligné à la Taxonomie (4)	Indicateur aligné à la Taxonomie (5)	Atténuation du changement climatique (6)	Adaptation au changement climatique (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Proportion d'activités habilitantes (12)	Proportion d'activités transitoires (13)	Activités non évaluées considérées non matérielles (14)
		%	*M€*	%	%	%	%	%	%	%	*(H si applicable)*	*(T si applicable)*	%
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM/ 7.3	0 %	0	0 %	0 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	%
Acquisition et propriété de batiments	CCM/ 7.7	47,9 %	33,6	4,6 %	100 %	%	%	%	%	%	N/A	N/A	%
Alignement total par objectif					100 %	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**			
Total CapEx		47,9 %	33,6	4,6 %	100 %	%	%	%	%	%	N/A	N/A	%

2.2.3 UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE (E5)

2.2.3.1 LES ENJEUX D'UTILISATION DES RESSOURCES ET D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE CHEZ LAGARDÈRE

L'ensemble des activités du groupe Lagardère requiert l'utilisation de ressources naturelles et induit la production de déchets, faisant de l'économie circulaire un enjeu matériel pour le Groupe, notamment concernant les produits alimentaires, papiers et plastiques. Des risques et impacts matériels ont été identifiés pour les branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

Par ses activités d'éditeur de livres, de fascicules et de jeux de société, les principales ressources entrantes de Lagardère Publishing sont le papier, le carton et le plastique. La branche est donc partie prenante d'une chaîne de production qui exploite des ressources naturelles en amont, en particulier le bois, et qui demande un suivi attentif afin de garantir une exploitation pérenne des forêts. À moyen terme, dans un scénario de transition où la législation se renforce pour protéger les ressources en bois, le risque de hausse du prix du papier peut découler des contraintes d'exploitation et des exigences réglementaires portées par les fournisseurs. Dans ses opérations propres, les activités d'édition et de distribution de la branche sont génératrices de déchets, qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, peuvent entraîner des coûts de traitement supplémentaires.

Parmi son éventail d'activités de retail à destination des voyageurs en gares et aéroports, la branche Lagardère Travel Retail opère deux typologies de boutiques : des marques internes à la branche et des marques partenaires (franchisées). Par exemple, sur son segment Restauration, Lagardère Travel Retail propose un portefeuille de marques composé de marques partenaires (internationales et locales telles que Prêt-À-Manger, Starbucks, etc.) et de marques internes (Trib's, Bread&Co., So! Coffee, etc.), ce qui lui permet de répondre aux attentes de ses clients et de ses concédants, c'est-à-dire au cahier des charges sous-jacent à l'opération d'une concession.

Selon leur segment d'activité, ces marques (Restauration, Duty Free et Travel Essentials), utilisent des ressources et génèrent des déchets spécifiques (e.g., denrées et déchets alimentaires sur le segment restauration). En outre, certaines ressources entrantes et déchets sont transverses à tous les segments (sacs et consommables).

Les principales ressources entrantes de Lagardère Travel Retail sont les consommables (sacs de caisse, emballages de restauration à emporter, etc.) et les produits de consommation qu'elle revend : denrées alimentaires brutes et transformées, textiles, cosmétiques, produits électroniques, etc. À moyen terme, le principal risque en lien avec l'utilisation des ressources et l'économie circulaire identifié pour Lagardère Travel Retail est le risque d'augmentation des coûts liés à la collecte de déchets du fait de contributions aux éco-organismes et à l'utilisation non optimisée des stocks ou des ressources. Une mauvaise gestion des déchets alimentaires et l'utilisation de plastique à usage unique représentent également un potentiel risque de réputation.

À court terme, les principaux impacts environnementaux que pourraient engendrer les activités des branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail sont liés à la production de déchets.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Risque	Augmentation des coûts opérationnels liés au traitement des déchets ou au prix d'achat des matières premières	Lagardère Publishing	Politique de sobriété, Politique bas-plastique	Éco-concevoir et optimiser les formats, réduire les usages du plastique	Diminuer l'utilisation du plastique en France de 25 % à horizon 2030
		Lagardère Travel Retail	Plan anti-gaspillage alimentaire (FLOW), Politique Emballages et Consommables Responsables	Améliorer la composition des sacs et consommables, substituer et réduire leur distribution	Atteindre 75 % des ventes de bouteilles d'eau vendues en plastique RPET à horizon 2025
Impact négatif	Production de déchets	Lagardère Publishing	Politique de sobriété, Politique bas-plastique	Éco-concevoir et réemployer	Diminuer l'utilisation du plastique en France de 25 % à horizon 2030
		Lagardère Travel Retail	Plan anti-gaspillage alimentaire (FLOW), Politique Emballages et Consommables Responsables	Mesurer, former et collaborer pour réduire le gaspillage alimentaire	-

2.2.3.2 POLITIQUES, OBJECTIFS ET ACTIONS (E5-1, E5-2, E5-3)

2.2.3.2.1. PLAN D'ACTION BAS-PLASTIQUE ET ÉCO-CONCEPTION CHEZ LAGARDÈRE PUBLISHING

Politiques de circularité (E5-1)

À travers sa politique de sobriété éditoriale et son programme d'éco-conception, Lagardère Publishing œuvre à la réduction de ses invendus et de ses déchets papiers, à l'optimisation de ses formats et à la limitation de ses besoins en matières premières vierges. La branche déploie également une politique d'achats responsables visant à favoriser les matières recyclées, recyclables ou issues de ressources renouvelables, ainsi que des filières de production et de logistique circulaires.

Enfin, grâce à son plan bas-plastique, la branche met en place des solutions pour réduire son utilisation, et par conséquent ses déchets plastiques. Ces politiques, déployées auprès de l'ensemble de ses entités, permettent à la branche d'agir à plusieurs étapes de la chaîne de valeur du livre. Elles sont pilotées par la direction de la RSE, la direction technique et la direction des opérations, dont les directeurs sont membres du Comité Exécutif de la branche, qui s'assurent de son application.

Politique de sobriété

Appliquée tout au long du processus de fabrication des ouvrages, la politique de sobriété éditoriale a pour ambition de réduire les besoins en ressources vierges du processus éditorial. Cela passe par plusieurs axes stratégiques, notamment par la réduction du taux de gâche (c'est-à-dire la perte de papier) dans les procédés de production, la diminution du nombre de nouveautés annuelles et la réduction de la surfabrication. En agissant directement sur l'amont de sa chaîne, Lagardère Publishing limite le risque d'augmentation des coûts opérationnels liés aux déchets de fabrication.

La branche s'appuie sur le déploiement de technologies innovantes comme l'impression à la demande, en partenariat avec Lightning Source, et le réapprovisionnement de stock automatisé avec son programme Ritméo, qui permet le pilotage des réimpressions et ainsi l'optimisation des stocks, des tirages, et ainsi de la surfabrication.

La branche mène par ailleurs des réflexions sur le réemploi et réalise des dons de livres lorsque cela est possible.

Enfin, la politique d'approvisionnement durable en papier de Lagardère Publishing garantit l'achat de papiers certifiés FSC ou PEFC, et lorsque les ouvrages le permettent, l'utilisation de papier recyclé ; participant ainsi à son échelle à l'abandon progressif de l'utilisation de ressources vierges.

Ces politiques sont menées avec un souci d'engagement des différents métiers et pilotées par la direction technique, la direction des opérations, la direction de la RSE, ainsi que les maisons d'édition.

Politique bas-plastique

En aval de la production, Lagardère Publishing déploie son plan bas-plastique en France et s'associe au global avec des prestataires de gestion des déchets reconnus pour leur efficacité, en s'assurant qu'ils respectent des critères stricts comme des taux de recyclage, la traçabilité des matériaux et des processus certifiés de type ISO.

Cette politique a pour ambition la réduction des déchets directs, mais aussi de sa chaîne de valeur. Elle est menée avec un souci d'engagement des différents métiers. Des actions de sensibilisation à l'éco-conception pour les métiers de création ainsi qu'au tri des matériaux sur les sites logistiques permettent d'embarquer les collaborateurs dans les politiques de l'entreprise afin que chacun, quelle que soit sa place dans l'organisation, ait la possibilité de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés par la branche.

Objectifs fixés (E5-3)

Lagardère Publishing suit de près l'application de ses politiques grâce à des indicateurs de performance, parfois adossés à des objectifs chiffrés.

Suivi de la politique sobriété

La branche suit le déploiement et l'efficacité de ses actions de réduction de la surfabrication grâce au taux de pilon, un indicateur évalué annuellement. Le pilon désigne la proportion de livres imprimés qui n'ont pas été vendus, et qui sont recyclés en pâte à papier pour être réintroduits dans la chaîne de valeur. Celle-ci est principalement destinée à la fabrication de cartons et papiers d'hygiène dans l'industrie papetière. Le taux de pilon est le ratio des quantités d'ouvrages rebutés divisé par la quantité totale de livres produits.

Le suivi de cet indicateur est réalisé via un arbitrage éditorial, qualitatif et économique des invendus à l'issue duquel une partie d'entre eux est réintégrée dans le stock des éditeurs afin de retourner en point de vente à terme. Ceux qui ne peuvent pas l'être sont pilonnés : 100 % des livres pilonnés sont recyclés et alimentent la filière du papier recyclé. En complément, la branche travaille à la mise en place de solutions plus vertueuses visant à limiter le nombre de ses invendus, et à leur donner une seconde vie plus durable.

Grâce à ses actions, Lagardère Publishing vise à mieux aligner les volumes de production sur les ventes réelles, réduisant ainsi la destruction des invendus et contribuant à une meilleure gestion des ressources ainsi qu'à une réduction significative du gaspillage.

La technologie d'impression à la demande contribue à l'atteinte de cette réduction, tout en limitant les émissions de gaz à effet de serre liées à la production, au stockage et au transport. La branche a développé l'usage de cette technologie en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le catalogue proposé a continué de s'élargir en 2025. En France en particulier, les titres imprimés à la demande sont produits sur le site de Maurepas par la joint-venture en place depuis 2009 avec Lightning Source France.

> **▪ Indicateur de suivi**
>
> La technologie d'impression à la demande a été mise à la disposition d'un projet avec la Bibliothèque nationale de France (BnF) permettant de commercialiser une sélection de plus de 304 853 œuvres issues du patrimoine littéraire, imprimés uniquement à la demande, via le réseau de libraires. Au total, en incluant les titres de la BnF, le catalogue d'impression à la demande de Lagardère Publishing en France compte 447 847 titres en 2025.

Suivi de la politique bas-plastique

En 2020, Hachette Livre en France (filiale française de Lagardère Publishing) avait lancé une démarche de réflexion globale sur son usage du plastique dans ses processus. L'objectif était d'analyser précisément l'empreinte plastique au sein des chaînes de fabrication et de distribution. Une cartographie a été réalisée pour répertorier les types de matériaux et les volumes de plastique utilisés, tant pour les produits (bandeaux, pelliculage, protection des livres, etc.) que pour la logistique (films de sécurisation, packaging, etc.). Elle a permis d'identifier la répartition des usages de plastique au sein des activités en France : 57 % des volumes sont liés aux produits et à leurs emballages (comprenant à la fois les objets et le packaging des coffrets et livres sonores, le film unitaire de protection et le pelliculage des livres, et 43 % aux opérations logistiques).

▪ Indicateur de suivi

Sur la base de cette cartographie, une trajectoire de réduction et un plan d'action à horizon 2030 ont été définis, avec pour objectif une diminution globale de 25 % de l'utilisation du plastique en France, avec pour référence l'année 2019, sur le périmètre constitué des coffrets (produit et packaging), des livres sonores, du pelliculage des livres, du film unitaire de protection des ouvrages et du plastique utilisé en logistique.

Cet objectif volontaire de Lagardère Publishing s'inscrit dans la politique bas-plastique du Groupe et constitue la première déclinaison opérationnelle de cette politique sur le périmètre de Hachette Livre en France.

Son suivi est assuré à travers la mesure annuelle consolidée des volumes de plastique utilisés, selon des méthodes adaptées à chaque catégorie concernée.

Produits et emballages

- Pour les coffrets, la mesure repose sur un échantillonnage représentatif des différents modèles commercialisés. Chaque coffret est démonté manuellement afin de peser les composants plastiques du produit et du packaging, ce qui permet d'estimer la part moyenne de plastique par type de coffret et d'en extrapoler le volume total.
- Pour le pelliculage et le film unitaire des ouvrages, les volumes sont estimés à partir de données internes de production (nombre d'exemplaires produits) et de coefficients de conversion standardisés exprimant le poids moyen de plastique par exemplaire.
- Pour les livres sonores, la mesure s'appuie sur les tirages mis sur le marché français et les caractéristiques des packagings associés.

Logistique

Pour la logistique, les données proviennent de la base achats, sur la base des volumes de consommables plastiques commandés (films de palettisation, films de groupage, etc.).

L'ensemble de ces données est centralisé et consolidé par la Direction RSE France, en coordination avec la Direction Technique et la Direction de la branche Services & Opérations. Les résultats sont ensuite vérifiés et analysés annuellement.

En 2026, la démarche sera étendue à d'autres filiales du Groupe, notamment en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis, afin de consolider une vision internationale de l'empreinte plastique et d'aligner les méthodologies de suivi et de réduction au niveau global.

Les principaux axes de réduction portent sur la suppression des usages non essentiels (bandeaux promotionnels, pelliculage dans certains cas si le livre reste suffisamment résistant, cales en plastique supprimées dans certains coffrets, remplacement des films de cerclage par du papier pour les emballages), l'éco-conception, l'amélioration du mix matériau (achats responsables, choix de plastiques avec des filières circulaires établies), la structuration pour le déploiement de la démarche (équipement en innovations industrielles, implication de tous les métiers) et l'engagement de l'écosystème (actions au niveau de l'interprofession, communication, etc.). En réduisant son utilisation du plastique, la filiale française atténue ses déchets logistiques, favorisant une transition vers des matériaux moins lourds et à plus forte recyclabilité tels que le carton, et diminue ainsi le risque d'augmentation des coûts liés aux déchets.

Ces actions s'inscrivent au niveau 1 de la hiérarchie des déchets (prévention), en réduisant à la source la consommation de plastique et le recours aux matières premières vierges. Elles contribuent également aux niveaux 3 et 4 de cette hiérarchie (recyclage et valorisation), notamment via l'utilisation de matériaux recyclables et la valorisation énergétique de certains déchets issus des coffrets.

Mise en œuvre : actions clés en faveur de la circularité (E5-2)

Les actions ont été déployées ou sont en cours de déploiement au sein de l'ensemble des entités de la branche. Les filiales France, Espagne, Royaume-Uni et États-Unis ont été les pilotes de nombreuses actions, qui seront répliquées par la suite à l'international. Ces quatre filiales couvrent près de 80 % des activités de la branche.

La mise en œuvre des actions d'économie circulaire de Lagardère Publishing a débuté en 2021 et se poursuivra d'ici à 2030 en parallèle de la stratégie de réduction de l'empreinte carbone. Les résultats attendus des actions décrites ci-dessous sont la réduction de l'utilisation des ressources vierges papier et plastique, ainsi que la réduction des déchets issus des opérations sur l'ensemble de la chaîne de valeur du livre.

Aucun coût significatif n'a été identifié en lien avec la mise en place de ces actions.

Actions contribuant à la politique de sobriété éditoriale et d'éco-conception

Optimisation du taux de gâche

Le taux de gâche papier représente la proportion de papier non exploitée par rapport à la quantité totale utilisée au cours du processus d'impression. Dans le cadre des actions d'optimisation de la gâche papier, les équipes dédiées déterminent les choix techniques optimaux et réalisent un calcul précis de la quantité de papier allouée à l'imprimeur. L'amélioration continue des taux de gâche constitue ainsi un facteur clé lors des négociations avec les imprimeurs. L'action, inscrite dans la durée, concerne l'ensemble des sites d'impression des filiales de Hachette Livre en France, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue sans horizon de fin défini.

Un suivi régulier des consommations de papier et du taux de gâche permet de :

- valider les choix des imprimeurs, des techniques optimales d'impression, des papiers (optimisation des laizes et des formats papier mis en œuvre) ;
- identifier de nouvelles technologies utilisables (utilisation de rotatives livres à calage rapide, réglage automatique des encriers sur presse) ;
- mettre en place des mesures approfondies de contrôle des presses ou d'optimisation des réglages des machines (encrage, taille des laizes papier, etc.) ;
- informer les responsables éditoriaux des formats les plus économiques afin de leur permettre de répondre dans les meilleures conditions aux sollicitations du marché ;
- définir et valider des grilles d'allocation papier les plus optimisées avec chacun des fournisseurs ;
- identifier les axes d'amélioration continue en lien avec les fournisseurs.

Ajustement des formats

La filiale espagnole de Lagardère Publishing, Grupo Anaya, ainsi que sa filiale française, Hachette Livre, proposent des manuels scolaires en format optimisé. Le choix d'un grammage plus faible peut aussi contribuer à réduire la consommation de papier. En Espagne, pour les nouveautés grand public, les éditeurs travaillent sur une standardisation des formats quand l'ouvrage le permet, réduisant les coûts et le gaspillage associés. Cette action est inscrite dans la durée et intégrée de manière pérenne aux pratiques éditoriales et de fabrication de la branche.

Programme Éco-design

En 2025, Hachette Livre poursuit en France son programme dédié à l'éco-conception, lancé en 2021, dont l'objectif est d'accélérer l'intégration des principes d'éco-conception au sein des équipes et d'impliquer l'ensemble des métiers dans un effort collectif en faveur de la sobriété sur toute la chaîne de valeur, avec un focus sur la réduction du plastique.

Ce programme s'articule autour de deux dispositifs complémentaires :

- la Semaine de l'Éco-conception, organisée chaque année depuis 2021, qui propose une série de webinaires ouverts à tous les collaborateurs pour sensibiliser aux enjeux climatiques et à la pollution plastique, et partager des bonnes pratiques sur l'ensemble du cycle de vie du livre ;
- l'Éco-challenge, concours interne organisé tous les deux ans, visant à mettre en valeur les projets et produits éco-conçus ainsi que les initiatives opérationnelles contribuant à la réduction des impacts environnementaux dans les processus éditoriaux, de fabrication et de distribution. La prochaine édition de ce concours aura lieu en 2026.

En 2025, l'initiative a été déclinée au Royaume-Uni sous le nom « Green Shoots », concours interne lancé par Hachette UK pour valoriser les idées, processus et produits favorisant la durabilité. Ce programme vise à célébrer et à diffuser les initiatives écoresponsables au sein des équipes britanniques.

L'ensemble de ces actions contribue à la montée en compétences des équipes sur les sujets de l'économie circulaire et du design responsable, et soutient la mise en œuvre des engagements bas-plastique et bas-carbone de la branche.



En 2025, Hachette Livre France a renouvelé sa Semaine de l'Éco-conception, pour continuer à sensibiliser et mettre en lumière les initiatives à impact positif.

Actions contribuant au plan bas-plastique

Les actions décrites ci-dessous s'inscrivent dans le cadre du plan bas-plastique de Hachette Livre, actuellement déployé sur le périmètre français. À ce stade, seules les actions menées en France sont intégrées dans le suivi consolidé du plan bas-plastique. Les initiatives menées dans d'autres filiales du Groupe (Espagne, Royaume-Uni, etc.) constituent des démarches complémentaires qui pourront, à terme, contribuer à l'extension internationale du dispositif.

1. Plastiques des coffrets (objets et emballages)

En 2025, Hachette Livre a poursuivi en France sa démarche engagée depuis 2021, visant à réduire l'utilisation du plastique dans les coffrets. Les actions ont porté principalement sur le remplacement progressif des cales, inserts et blisters en plastique par des alternatives en carton ou en matériaux recyclables et biosourcés, ainsi que sur la simplification des packagings afin d'en réduire le poids et la complexité matière. Ces actions s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue et intégrée durablement aux pratiques éditoriales et industrielles de Lagardère Publishing en France.

2. Pelliculage des livres

En 2025, dans la continuité du plan bas-plastique, Hachette Livre en France a également engagé des actions pour réduire le pelliculage plastique des ouvrages lorsque la résistance du livre le permet, en remplaçant progressivement certains pelliculages par des vernis de protection. Cette approche contribue à diminuer la consommation de plastique à la source tout en maintenant la qualité et la durabilité des produits finis. Ces actions s'inscrivent dans une démarche continue d'éco-conception appliquée à la production éditoriale.

3. Plastiques de logistique

Les actions mises en place relatives à la réduction du plastique logistique sont pleinement intégrées dans les pratiques logistiques de Lagardère Publishing en France dans le cadre du plan bas-plastique. Elles sont renouvelées et évoluent chaque année grâce aux innovations et à la prise en compte des retours d'expériences internes.

En France, des actions concrètes ont été mises en œuvre par Hachette Livre comme la réduction de l'épaisseur des films de palettisation machine et manuelle, la réduction de l'épaisseur et l'intégration de plastique recyclé dans les films thermo rétractables, la suppression de l'utilisation de ruban adhésif en PVC dans les entrepôts et la mise en place d'un plan de progrès sur le tri des déchets logistiques.

En Espagne, la filiale Grupo Anaya a optimisé ses packagings pour les petits envois, supprimant totalement l'usage de plastique. Les machines de filmage des palettes ont été ajustées afin de réduire de moitié la quantité de plastique utilisée. Pour les expéditions internationales, du papier ou du carton est désormais employé pour le calage, et les films ainsi que les rubans adhésifs sont fabriqués à partir de matériaux recyclables. L'entreprise a également installé une machine permettant d'ajuster la hauteur des cartons à leur contenu, supprimant ainsi la nécessité de films de calage pour les envois domestiques ; cette initiative permettra une réduction estimée à 13,8 tonnes de plastique par an.

Au Royaume-Uni, la filiale Hachette UK a investi depuis plusieurs années dans la mise en place de machines d'ajustement de la hauteur des cartons à leur contenu, permettant de retirer les éléments de rembourrage ou de calage, afin de réduire leur volume. En outre, Hachette UK Distribution a également réduit l'épaisseur des films de palettisation pour optimiser l'utilisation des ressources tout en maintenant la qualité et la sécurité des opérations logistique. La filiale utilise des bacs de recirculation pour les livraisons à de grands clients, et tous ses fournisseurs de carton sont accrédités ISO9001, ISO14001 et FSC. Par ailleurs, 75 % des palettes endommagées sont actuellement réintégrées dans la chaîne d'approvisionnement *via* le réemploi du bois, tandis que les autres sont traitées pour être converties en combustible dans une chaudière à biomasse.

Lagardère Publishing a pour ambition de structurer l'ensemble des actions déjà mises en place en France, au Royaume-Uni et en Espagne, à ses autres filiales à l'international, et d'établir un plan de réduction, à l'instar du plan bas-plastique déployé en France par Hachette Livre, pour ses filiales à l'international.

Actions contribuant à la valorisation des déchets

1. Don et réemploi

Hachette Livre a mis en place en France un chantier sur le don, afin de réorienter une partie des invendus vers le réemploi plutôt que vers le recyclage, tout en s'assurant que les dons soient réalisés en conformité avec la loi sur le prix unique du livre et le consentement des auteurs. L'objectif de ce projet est de donner une seconde vie aux ouvrages invendus, avec un impact solidaire. Des opérations sont ainsi menées en partenariat avec des associations, par exemple au profit de Bibliothèques Sans Frontières pour leur opération Mon Sac de Livres. Les pistes d'actions de dons sont en cours d'étude par la branche, et sont une typologie d'actions émergente encore limitée par certaines contraintes de déploiement. Ce projet s'inscrit dans la durée et se renforce progressivement à mesure que les partenariats associatifs et les cadres réglementaires évoluent.

2. Optimisation du tri

En France, le Centre de Distribution du Livre de Maurepas, l'entrepôt principal de la filiale française, isole systématiquement les plastiques des cartons et des autres déchets. Ce process repose sur la mise en place de points de collecte harmonisés, avec des bennes de couleurs spécialisées par matière, la création de nouveaux flux d'enlèvement et de traitement, et l'engagement des salariés des ateliers. Le Centre de Traitement des Retours (CTR) quant à lui revalorise désormais l'ensemble des matières qui arrivent sur le site (tri puis orientation vers des filières de recyclage adaptées par matériau), qu'il s'agisse de déchets industriels banals (DIB), de déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E), de bois, de papier ou encore de ferraille. Ces actions de tri sont réalisées avec le prestataire de gestion des déchets Suez. Le CTR propose ainsi de nouvelles prestations de tri pour les produits des éditeurs et dispose de bacs spécialisés pour la collecte du bois, des plastiques de couleur et transparent ainsi que des cartons.

En Espagne, Grupo Anaya a mis en place une procédure spécifique garantissant la bonne séparation des déchets dangereux et non dangereux au sein de son centre logistique. L'ensemble des salariés a bénéficié d'une formation dédiée à ce processus, développé en collaboration avec l'entreprise agréée de gestion des déchets SAICA NATUR.

3. Upcycling

Des actions d'upcycling sont mises en place de façon ponctuelle sur le segment des jeux de société. Par exemple, les sociétés Gigamic et Blackrock upcyclent leurs matériaux promotionnels en goodies tels que des trousses, sacs ou coussins, offrant une seconde vie aux éléments conçus pour des événements éphémères.

4. Audits et certifications

Au Royaume-Uni, Hachette UK a mis en place une stratégie spécifique de réduction des déchets reposant sur le principe de la zéro mise en décharge. Cette démarche n'est pas associée à une labellisation officielle, mais s'appuie sur des audits internes réalisés par des prestataires de gestion des déchets certifiés, garantissant que l'ensemble des déchets produits sont recyclés, valorisés sous forme d'énergie ou réutilisés.

Cette approche a été étendue à la filiale espagnole en 2024, avec le même objectif de valorisation intégrale des déchets et de réduction des flux non recyclables. En 2025, la filiale espagnole, Grupo Anaya, a renouvelé pour la troisième année consécutive la certification « From Waste to Resources: Zero to Landfill », attestant que l'ensemble de ses déchets est recyclé, réutilisé ou valorisé sous forme d'énergie.

2.2.3.2.2. PLAN ANTIGASPILLAGE ALIMENTAIRE ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE CHEZ LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Politiques de circularité (E5-1)

Lagardère Travel Retail a mis en place différentes politiques afin de répondre aux enjeux d'utilisation des ressources et d'économie circulaire. Tenant compte des risques d'augmentation des coûts liés aux déchets, aux contributions aux éco-organismes et à l'utilisation non optimisée des stocks et des ressources, la branche s'efforce d'innover et de renforcer ses politiques d'économie circulaire via le prisme de deux engagements phares : 1) la réduction des déchets alimentaires et 2) le recours à des emballages et des consommables responsables. L'application de ces engagements concerne toutes les entités de la branche Lagardère Travel Retail, à travers ses points de vente de marques internes (70 % des points de vente, la proportion restante de boutiques sont des marques partenaires) dans près de 50 pays.

Les politiques d'économie circulaires sont développées au niveau de la direction générale de la branche et portés par le Directeur des Opérations, référent RSE au Comité Exécutif de la branche. Différentes parties prenantes internes sont impliquées dans la définition et le suivi de ces politiques, à la fois des responsables RSE mais également des responsables métiers et opérationnels dans les filiales et pays. Un Comité RSE se réunit tous les deux mois, en présence du Directeur des Opérations et des responsables des différents projets, afin de partager les avancées et questionnements potentiels.

Politique de réduction des déchets alimentaires

Le programme global interne FLOW (Fighting to Limit Our Waste) a été lancé fin 2023. Son objectif est de fédérer les équipes internes autour des enjeux des déchets et de structurer les efforts pour lutter à tous les niveaux possibles contre le gaspillage. Le programme est organisé en cinq piliers : la mesure, l'engagement des employés, les procédures « antigaspi », les promotions en points de vente et la gestion des invendus. Ce programme est déployé dans l'ensemble des pays d'opération de Lagardère Travel Retail et s'applique aux marques propres de la branche, sur ses trois segments sur les denrées alimentaires vendues (Restauration, Duty Free, Travel Essentials).



Lagardère Travel Retail a également à cœur de diminuer l'impact de ses produits, en introduisant plus de circularité dans son offre, par exemple en proposant des produits rechargeables, ici les parfums.

Politique d'emballages et consommables responsables

La politique d'emballages et consommables est orientée autour de quatre axes matériels dans les achats de la branche : les consommables (couverts, gobelets, serviettes, etc.), les sacs de caisse, les bouteilles d'eau et les emballages tertiaires (de transport). Les achats de consommables et de sacs de caisse suivent depuis 2023 des consignes de choix de matériaux, favorisant les alternatives plus responsables et interdisant notamment l'utilisation de plastique vierge.

Objectifs fixés (E5-3)

Objectif de réduction du plastique vierge

En plus d'œuvrer à la réduction des ressources vierges et à l'augmentation des matières secondaires dans les produits dont elle peut choisir la composition (consommables et sacs de caisse), Lagardère Travel Retail souhaite également s'engager auprès de ses fournisseurs, et ainsi atténuer le risque de voir ses coûts d'achats augmenter du fait de non-respect des normes en vigueur sur l'utilisation du plastique (par exemple en France, le décret n° 2021-1610 relatif à l'incorporation de plastique recyclé dans les bouteilles).

▪ Indicateur de suivi

La branche s'est fixé un objectif volontaire : 75 % des bouteilles d'eau vendues devront être composées à 100 % de plastique RPET (ou PET recyclé) à fin 2025 [1], sur l'ensemble des points de vente des entités consolidées. Cet objectif prend pour année de référence l'année 2023, au cours de laquelle les ventes de bouteilles d'eau 100 % RPET s'élevait à 59 %. Cette cible permet la revalorisation, évitant ainsi la fabrication de plastique vierge, et participe à la réduction des déchets.

Cet objectif a été suivi annuellement : le pourcentage de bouteilles d'eau vendues en 100 % RPET est remonté à la Direction de la RSE de la branche par l'ensemble des entités consolidées. La direction commerciale des négociations internationales est impliquée dans l'atteinte de cet objectif et utilise ces leviers de négociations pour accompagner la transition vers le RPET. En 2025, la branche atteint 75 % des ventes de bouteilles d'eau en 100 % RPET.

Objectif	Typologie	Périmètre/Scope	Valeur de référence	Année de référence	Objectif atteint en 2025
75 % des ventes de bouteilles d'eau qui devront être composées à 100 % de plastique RPET (ou PET recyclé) à fin 2025	Relatif	Réassort de bouteilles d'eau dans l'ensemble des points de vente consolidés	59 %	2023	**75 %**

Mise en œuvre : actions clés en faveur de la circularité (E5-2)

Les actions clés mises en œuvre par Lagardère Travel Retail ont été déployées ou sont en cours de déploiement au sein de l'ensemble des entités de la branche. Elles ont débuté en 2023, et se poursuivront d'ici à 2030 en parallèle de son plan de transition. Ces actions ont pour objectif la réduction des déchets alimentaires et la substitution progressive des ressources vierges par des composants secondaires dans les achats de consommables. Ces actions étant en cours de déploiement, la branche n'a pas fixé à ce jour de cible sur ses progrès, souhaitant assurer dans un premier temps la faisabilité de la mesure des déchets alimentaires, et la bonne mise en place des guidelines à l'intention des acheteurs, dans chaque boutique et pays. La branche suit néanmoins le déploiement des guidelines qu'elle a établi relatives à l'achat de sacs de caisse et consommables responsables auprès des équipes achat.

Actions contribuant à la réduction des déchets alimentaires

1. Mesure

Dans le cadre du pilier « Mesure » du programme FLOW, un travail de fond a été mené avec les différentes filiales pays au cours de l'année 2025 afin de faire progresser la mesure en tonnage du gaspillage alimentaire. Du fait de la complexité et de la variété des systèmes locaux, deux pays pilotes, l'Italie et l'Autriche, ont été identifiés pour travailler à la mise en place de processus et de guides opérationnels standardisés permettant une meilleure mesure du gaspillage alimentaire dans les systèmes existants. Les résultats de ces travaux seront partagés à l'ensemble des filiales pays courant 2026.

2. Formation

En parallèle, un premier module de formation a été mis en ligne en juillet 2024 sur une plateforme commune à toutes les entités de la branche. Il vise à sensibiliser les collaborateurs aux enjeux du gaspillage alimentaire et de faire connaître le programme FLOW. Ces formations sont déployées dans l'ensemble des entités de la branche, y compris à l'international.

▪ Indicateur de suivi

Depuis sa mise en place, plus de 1 300 salariés ont complété la formation. Ce module de formation a été ajouté au parcours de formations obligatoires pour tous les nouveaux arrivants au siège de Lagardère Travel Retail.

3. Partenariats

Un partenariat global a été signé avec Too Good To Go en début d'année 2025, sur l'offre de paniers anti-gaspi (solution nommée MarketPlace) déjà en place dans plusieurs pays et points de vente depuis 2018, en complément du logiciel d'optimisation des dates d'expiration (solution nommée Platform). Ce deuxième outil, déployé sur le périmètre global de la branche, doit permettre de réduire le gaspillage en facilitant le processus d'identification des produits dont la date de péremption est la plus proche et en mettant en place des remises pour les produits en fin de vie.

(1) Lagardère Travel Retail a souhaité faire évoluer cet indicateur d'un objectif d'assortiment (nombre de références proposées en 100 % RPET disponibles à travers les points de vente) à un objectif de ventes (nombre de bouteilles d'eau en 100 % RPET vendues), qui reflète plus directement les volumes issus de matériaux recyclés.

▪ Indicateur de suivi

À ce jour, trois pays ont adopté la solution Platform et huit pays ont adopté la solution MarketPlace, dans plus de 444 points de vente et plus de 125 000 repas ont été sauvés de la poubelle grâce à la solution. Lagardère Travel Retail compte poursuivre le déploiement de ces solutions dans les points de vente et filiales en 2026.

Actions contribuant à la promotion d'emballages et consommables plus responsables

1. Facturation des sacs

En 2024, en plus de proposer des sacs de caisse plus responsables (sacs en papier certifié FSC ou PECF, ou en papier recyclé), la branche a réduit le nombre de sacs distribués sur son réseau en les facturant au client. Les bénéfices de la vente des sacs sont ainsi redistribués à des organisations soutenant des projets de protection de la biodiversité. En 2025, la branche a atteint son objectif de transition de l'ensemble de ses approvisionnements pour ses opérations directes vers des sacs en matière éco-responsable, avec la volonté de continuer à suivre cet objectif dans le temps pour assurer cette bonne pratique.

2. Solutions alternatives

Depuis 2021, des fontaines à eau sont testées dans divers marchés et environnements. En 2025, l'enseigne Relay continue d'innover et de tester des solutions de fontaines, depuis Marseille avec une fontaine à eau plate, pétillante ou aromatisée, jusqu'à Auckland avec une fontaine à eau gratuite en partenariat avec Waterdrop proposant des gourdes et micro-drinks de la marque.

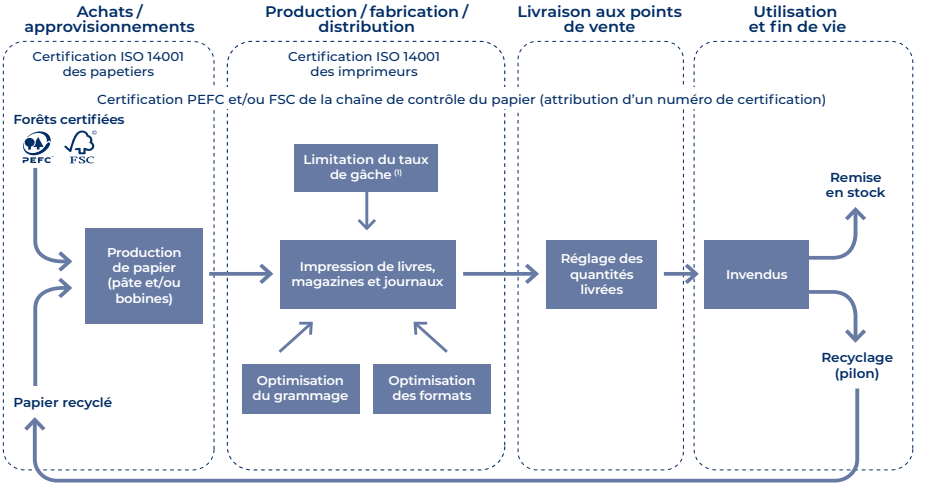
3. Emballages logistiques

En juillet 2024, un guide sur les emballages tertiaires et les alternatives plus responsables a été déployé auprès des équipes achats et logistiques. Les bonnes pratiques ont été identifiées, à travers des entretiens internes et des benchmarks externes, et seront progressivement étendues sur le réseau logistique. Un exemple étant le passage à l'achat de cartons 100 % recyclés au sein de l'entrepôt central des activités Duty Free situé en région parisienne.

2.2.3.3 GESTION DES RESSOURCES ENTRANTES : PAPIERS, PLASTIQUES ET LOGISTIQUE (E5-4)

2.2.3.3.1. UN APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE DU PAPIER ET UNE GESTION OPTIMISÉE DES ACHATS LOGISTIQUES CHEZ LAGARDÈRE PUBLISHING

Les ressources entrantes significatives dans l'édition des livres et jeux de société sont le papier, le carton et le plastique (pelliculage des livres, coffrets). Par sa place dans la chaîne de valeur, Hachette Livre n'achète pas directement de matières premières naturelles comme le bois et se situe en aval des processus industriels qui le transforment en pâte à papier, puis en bobines de papier, exploitables pour l'impression des livres. Une fois produits, les livres invendus sont réintégrés à la boucle de production grâce au pilon qui permet de recycler le papier en pâte, qui servira à son tour de ressource entrante dite « secondaire » recyclée dans les processus de fabrication de l'industrie papetière (e.g., papier hygiénique, cartons, principalement).



(1) Taux de gâche : pourcentage de papier perdu au cours du processus de fabrication.

D'autres ressources entrantes sont utilisées pour les opérations logistiques : le papier spécifique à l'impression du bordereau client et des étiquettes, le carton des colis, le plastique (film palettisation, cerclage, films thermorétractables, adhésifs) et le bois (palettes).

La collecte des indicateurs carton et plastique présentés ci-dessous a été réalisée pour la première fois sur l'exercice 2023 grâce à l'implémentation annuelle du reporting carbone. La donnée est remontée par les services achat des pays et couvre les quatre entités principales de la branche : Hachette Livre France, Hachette Book Group (US), Hachette UK et Grupo Anaya (Espagne). Ces quatre entités représentent près de 80 % du chiffre d'affaires de Lagardère Publishing. La donnée ne fait pas l'objet d'une extrapolation sur le périmètre non couvert.

Ressource entrante	Indicateurs	2025	2024	2023
Papier	Poids total du papier acheté et fourni (en tonnes) (1)	**169 078**	162 733	133 207
	Pourcentage de papier FSC ou PEFC	**99,6 %**	98 %	97 %
	Pourcentage de papier recyclé acheté	**0,3 %**	2 %	3 %

(1) Les achats papiers couvrent 100 % du périmètre Lagardère Publishing édition (périmètre élargi incluant l'Inde, la Nouvelle-Zélande, l'Australie, la Suisse, la Belgique, le Canada, le Mexique, le Maroc et la Côte d'Ivoire) et Fascicules.

Ressource entrante	Indicateurs	2025	2024	2023
Carton	Poids total du carton acheté (en tonnes)	**5 394**	5 164	5 388
	Pourcentage de carton recyclé acheté	**6 %**	0 %	-

Ressource entrante	Indicateurs	2025	2024	2023
Plastique	Poids total du plastique acheté (en tonnes)	**213**	258	229
	Pourcentage de plastique biosourcé	**0 %**	0 %	-
	Pourcentage de plastique recyclé	**13 %**	2 %	-

2.2.3.3.2. UNE SUBSTITUTION DE L'USAGE UNIQUE PAR DES MATÉRIAUX PLUS DURABLES CHEZ LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Les activités de la branche Lagardère Travel Retail se situent en aval de la chaîne de production des nombreux produits qu'elle vend (denrées alimentaires, textile, magazines, etc.) et qui font partie de ses ressources entrantes. Par conséquent, la branche n'est pas partie prenante du processus de production de ses produits. Bien que responsable de ses commandes, elle est souvent tributaire des exigences de ses concédants (franchises opérées, produits vendus, etc.). En revanche, la branche achète un certain nombre de consommables et emballages pour lesquels la composition peut être choisie et appréciée selon des critères environnementaux. Un guide interne des matériaux à privilégier, des matériaux acceptés et à bannir a été développé et mis à disposition des parties prenantes concernées.

Les ressources entrantes sur lesquelles Lagardère Travel Retail peut agir directement sont les consommables (couverts, gobelets, contenants alimentaires, serviettes), les sacs de caisse ainsi que les cartons logistiques. Les consommables sont utilisés par les clients dans les activités de restauration. Les sacs de caisse sont quant à eux disponibles dans tous les points de vente. L'achat des consommables ainsi que les sacs de caisse s'effectue depuis 2023 selon des consignes strictes : par exemple l'intégration de matériaux plus responsables dans leur composition, l'interdiction du plastique vierge et des sacs oxo-biodégradables pour les sacs de caisse (mesure appliquée dans l'ensemble des filiales et pays, sur les marques internes de la branche uniquement).

La collecte des indicateurs présentés ci-dessous a été réalisée pour la première fois sur l'exercice 2024 et couvre ses quatre entités principales : Duty Free Global, France, Italie et Amérique du Nord (États-Unis et Canada), soit plus de 50 % du chiffre d'affaires de la branche. Les données collectées ont par la suite été extrapolées afin de couvrir l'ensemble du périmètre de Lagardère Travel Retail.

▪ Principes d'extrapolation

La donnée réelle et le chiffre d'affaires du pays dans lequel elle est collectée servent à construire un facteur d'extrapolation monétaire (tonnes/k€). Un facteur d'extrapolation global par type de ressource (sacs de caisse, consommables, cartons) est ensuite obtenu par la moyenne des facteurs d'extrapolation de chaque pays pour cette ressource. La donnée est ensuite calculée en multipliant le chiffre d'affaires global de la branche par le facteur d'extrapolation moyen de la donnée concernée.

Pour les indicateurs portant sur les déchets, publiés dans la section « Suivi et gestion des déchets d'activité », le poids total extrapolé sur l'ensemble du périmètre de la branche est enfin ventilé par filière de traitement (recyclé, non recyclé, incinéré, composté, etc.) selon le pourcentage moyen de répartition par filière remonté par chaque pays.

Ressource entrante	Indicateurs	2025	2024	2023
Sacs de caisse	Poids total des sacs de caisse achetés (en kg)	**4 357**	5 540	-
	Pourcentage de sacs de caisse issus de sources durables	**99 %**	39 %	-
	dont Pourcentage de sacs de caisse en matières recyclées	**69 %**	31 %	-

Ressource entrante	Indicateurs	2025	2024	2023
Consommables (hors sacs)	Poids total des consommables achetés (en kg)	**3 122**	1 791	-
	Pourcentage de consommables issus de sources durables	**54 %**	18 %	-
	dont Pourcentage de consommables en matières recyclées	**2 %**	8 %	-

Ressource entrante	Indicateurs	2025	2024	2023
Cartons	Poids total des cartons logistiques achetés (en tonnes)	**881**	2 514	-
	Pourcentage de cartons en matières recyclées	**55 %**	50 %	-
Plastique	Pourcentage de bouteilles en plastique recyclé RPET	**75 %**	63 %	-

Les variations de pourcentages constatées entre 2024 et 2025 s'expliquent principalement par un changement méthodologique : désormais, une extrapolation est réalisée sur la base de la donnée réelle collectée par les pays France, Italie, Amérique du Nord et l'entité Duty Free Global (représentant plus de 50 % du chiffre d'affaires de la branche), là où celle-ci était collectée via un questionnaire lors de l'exercice précédent. Cette évolution améliore la robustesse des résultats.

Par ailleurs, la variation des volumes de cartons logistiques achetés résulte principalement d'une amélioration de la collecte des données : l'estimation reportée pour 2024 s'avère surestimée, car fondée sur un poids moyen théorique des cartons, supérieur aux données réelles, désormais établies à partir des factures fournisseurs.

Les écarts de volumes constatés résultent de l'amélioration de notre dispositif de suivi. Cette année, ceux-ci sont issus des bases d'achats locales, en lieu et place de l'utilisation d'une base centralisée, lors de l'exercice précédent. Par ailleurs, l'extrapolation est désormais plus précise grâce à l'utilisation de ratios par segment d'activité.

2.2.3.4 SUIVI ET GESTION DES DÉCHETS D'ACTIVITÉ (E5-5)

2.2.3.4.1. LA REVALORISATION DU PAPIER ET LE RECYCLAGE DU PLASTIQUE CHEZ LAGARDÈRE PUBLISHING

Les ressources sortantes de la branche Lagardère Publishing sont les ouvrages qu'elle commercialise. Non sujets à la péremption ou à l'obsolescence, ces produits sont caractérisés par une forte pérennité, en témoignent les archives datant de plusieurs siècles, encore conservés à ce jour. La question de la fin de vie et de la circularité du livre se pose en revanche pour les invendus et les retours produits. Les propriétés hautement recyclables du papier lui permettent de réintégrer la chaîne de production du livre grâce au pilon : 100 % des livres pilonnés sont recyclés et alimentent la filière du papier recyclé. Lagardère Publishing contribue ainsi à l'économie circulaire en augmentant la proportion de matières remises en circulation après leur première utilisation.

Dans le secteur de l'édition, les flux de déchets sont variés et comprennent des matériaux générés à différentes étapes du cycle de vie d'un livre, depuis sa production jusqu'à sa fin de vie. Les déchets produits par les opérations directes de la branche Lagardère Publishing sont liés à ses activités logistiques et de distribution, et sont composés principalement de cartons et plastiques, qui sont triés et revalorisés. Une cartographie précise des différents types de matériaux et des volumes a permis d'identifier les matières plastiques utilisées du point de vue produit (bandeau, pelliculage ou protection du livre ou du coffret, etc.) et du point de vue logistique (film de sécurisation des palettes, packaging, etc.).

▪ Principes de comptabilité

La collecte de ces indicateurs a été réalisée sur la base de données réelles (tonnages) transmises par les collecteurs, et couvre les quatre entités principales de la branche : Hachette Livre France, Hachette Book Group (US), Hachette UK et Grupo Anaya (Espagne). Ces quatre entités représentent près de 80 % du chiffre d'affaires de Lagardère Publishing. La donnée ne fait pas l'objet d'une extrapolation sur le périmètre non couvert.

Les équipements électriques et électroniques (DEEE) constituent la seule typologie de déchets dangereux. Ceux-ci sont collectés par les éco-organismes qui les dirigent vers des filiales de recyclage.

Les déchets non dangereux constituent les principaux déchets de Lagardère Publishing et sont issus de ses opérations de logistique et distribution. Ces déchets sont composés de cartons et plastiques. À ce jour, la traçabilité des filières de traitement de ces déchets lors de leur élimination (incinération, mise en décharge, autres opérations) n'est pas accessible. Lorsqu'ils ne sont pas éliminés, ces composants sont recyclés. Le pilon (recyclage des livres invendus) est également comptabilisé dans cette dernière catégorie, ainsi que les cartons et plastiques logistiques recyclés.

Enfin, la branche collecte également les déchets issus de la production des coffrets en France (produits composés d'un livre et d'accessoires, sur les collections de cuisine ou d'arts créatifs par exemple). Ceux-ci sont composés de différents matériaux comme le carton, le plastique, la céramique, le métal, ou encore le verre. Ces déchets non dangereux sont pour 50 % recyclés, et pour 50 % incinérés.

Typologie	Élimination	Traitement	Poids total 2025	Poids total 2024	Poids total 2023
Non éliminés	Dangereux – DEEE	Recyclés (tonnes)	**0**	1	-
Non éliminés	Non dangereux	Recyclés (tonnes)	**24 791**	27 968	24 058
Total déchets non éliminés (tonnes)			24 791	27 969	24 058
Éliminés	Non dangereux	Fin de vie moyenne (tonnes)	**227**	120	212
Total déchets éliminés (tonnes)			227	120	212

La collecte des indicateurs présentés ci-dessus a été réalisée pour la première fois sur l'exercice 2023. La fin de vie moyenne est utilisée pour les déchets dont la filière de traitement n'est pas tracée.

2.2.3.4.2. LE TRAITEMENT DES DÉCHETS CHEZ LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Du fait du secteur d'activité de Lagardère Travel Retail, les ressources sortantes principales de la branche sont les produits vendus dans les points de vente. Autrement dit, elles sont identiques aux ressources entrantes à l'exception de l'activité de restauration qui transforme des produits alimentaires bruts.

L'analyse du reporting carbone de la branche met en évidence que la principale source de déchets au sein de la branche Lagardère Travel Retail provient des cartons et plastiques utilisés pour la logistique (pour un poids total de 8 605 tonnes). Le deuxième poste identifié concerne les consommables et les sacs de caisse (pour un poids total de près de 6 258 tonnes). Étant donné que ces derniers sont emportés et éliminés par les voyageurs, la traçabilité de leur fin de vie reste impossible à assurer. Enfin, les déchets alimentaires constituent le troisième poste de déchets identifié.

▪ Principes de comptabilité

La collecte de données pour le calcul des indicateurs ci-dessous a été réalisée dans les trois principaux territoires d'implantation de Lagardère Travel Retail : la France (dont sa centrale d'achat Duty Free), l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada) et l'Italie représentant 50 % du chiffre d'affaires de la branche. Par la suite, ces données ont fait l'objet d'une extrapolation afin de couvrir 100 % du périmètre de la branche Lagardère Travel Retail (selon la méthodologie décrite en section 2.2.3.3.2).

La collecte des indicateurs liés aux déchets a été mise en place pour la première fois sur les données de l'année 2023, grâce à l'implémentation d'un processus de reporting annuel sur le scope 3 du groupe Lagardère. Ces données ont fait l'objet d'une collecte auprès des directions achats pour les flux entrants ou à partir d'estimations propres à chaque site pour les flux sortants de déchets.

Les équipements électriques et électroniques (DEEE) constituent la seule typologie de déchets dangereux. Ceux-ci sont collectés par les éco-organismes qui les dirigent vers des filiales de recyclage.

Les déchets non dangereux constituent les principaux déchets de Lagardère Travel Retail, et sont de nature variée :

- les déchets alimentaires, issus des activités de restauration, sont pour partie compostés et pour partie incinérés. Un suivi plus précis du tonnage des aliments éliminés et non éliminés est un des axes principaux du programme antigaspillage FLOW de la branche (décrit ci-dessus) ;
- les déchets logistiques, composés de cartons et de plastiques, sont pour partie recyclés, et pour partie éliminés. À ce jour, la traçabilité des filières de traitement de ces déchets lors de leur élimination (incinération, mise en décharge, autres opérations) n'est pas accessible ;
- enfin les consommables sont des déchets composés en majeure partie de carton et plastique, et correspondent aux gobelets, sacs, couverts, serviettes et récipients alimentaires, accompagnant les ventes des produits de la branche. À ce jour, leur filière de traitement n'est pas tracée.

Afin d'obtenir une donnée plus précise à l'avenir, la branche prévoit d'interroger et suivre le reporting de ses concédants (e.g., SNCF, ADP, etc.), responsables de la gestion et du traitement des déchets dans les concessions.

Typologie	Élimination	Traitement	Déchets	Poids total 2025	Poids total 2024	Poids total 2023
Non éliminés	Dangereux	Recyclés	DEEE (tonnes)	**3**	4	-
	Non dangereux	Compostés	Alimentaires (tonnes)	**713**	1 254	-
	Non dangereux	Recyclés	Logistique (tonnes)	**5 256**	4 658	-
Total déchets non éliminés (tonnes)				5 972	5 916	
Éliminés	Non dangereux	Fin de vie moyenne	Logistique (tonnes)	**3 349**	4 520	-
	Non dangereux		Consommables (tonnes)	**6 258**	8 236	-
	Non dangereux	Incinérés	Alimentaires (tonnes)	**2 411**	2 926	-
Total déchets éliminés (tonnes)				12 017	21 594	

La collecte des indicateurs présentés ci-dessus a été réalisée pour la première fois sur l'exercice 2024. La fin de vie moyenne est utilisée pour les déchets dont la filière de traitement n'est pas tracée.

2.2.4 BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES (E4)

2.2.4.1 LES ENJEUX DE BIODIVERSITÉ CHEZ LAGARDÈRE

IMPACTS, RISQUES, DÉPENDANCES ET OPPORTUNITÉS

Par son métier d'éditeur, le modèle d'affaires de Lagardère Publishing dépend des ressources naturelles sylvestres produites en amont de sa chaîne de valeur.

Sur le long terme, le risque matériel en lien avec la biodiversité et les écosystèmes identifié sur les activités de Lagardère Publishing est celui de l'augmentation des coûts du papier due aux amendes pour non-conformité des fournisseurs à la législation protégeant la biodiversité. En effet, si une exploitation forestière en amont de la chaîne de valeur de la branche venait à être reconnue non conforme aux lois locales et supranationales sur la déforestation, ces coûts portés par les exploitants pourraient être répercutés sur le prix de la matière première achetée par les papetiers, et en définitive sur le coût opérationnel du papier acheté par Lagardère Publishing. Il en résulte une éventuelle répercussion sur le prix de vente du livre, pouvant entraîner une diminution des ventes et des revenus pour la branche.

Les risques physiques directement liés au changement climatique, notamment l'intensification des risques chroniques (incendies) et aigus (ouragan), sont susceptibles également d'entraîner une raréfaction des ressources forestières et ainsi perturber la chaîne d'approvisionnement en papier de la branche et entraîner l'augmentation des prix du papier. Ce risque est décrit dans la section 2.2.1 du présent rapport.

Au cours de son évaluation, le Groupe a tenu compte des risques systémiques potentiels. Les procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et dépendances matériels liés à la biodiversité pour Lagardère Publishing ont été appliquées au niveau de ses propres sites comme en amont et en aval de la chaîne de valeur. Les procédures et critères d'évaluation appliqués sont décrits en détail dans la section 2.1.3 du présent document.

L'analyse de double matérialité a mis en évidence la matérialité du risque d'augmentation du coût des matières premières biologiques pour la branche Lagardère Publishing uniquement. Ainsi le scope de reporting sur l'enjeu « Biodiversité et écosystèmes » n'inclut pas les autres branches du Groupe.

À ce jour, aucune communauté n'a été identifiée comme susceptible d'être touchée par les activités de Lagardère Publishing au cours de l'évaluation des impacts de la branche sur la biodiversité et les écosystèmes, et ce, notamment grâce à la politique d'approvisionnement responsable en vigueur qui garantit l'achat de papiers labellisés par des organismes veillant au maintien du bien-être social et économique des communautés locales proches des exploitations forestières. Cette politique couvre l'ensemble des achats papiers de la branche, et ainsi par extension les sites d'approvisionnement en amont de sa chaîne de valeur.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Risque de transition	Augmentation des coûts du papier due aux amendes pour violation et non-conformité à la législation protégeant la biodiversité	Lagardère Publishing	Politique d'approvisionnement responsable	Garantir l'achat de papiers certifiés ou recyclés, vérifier les fibres de bois	-

RÉSILIENCE DE LA STRATÉGIE ET DU MODÈLE ÉCONOMIQUE ACTUELS DE LAGARDÈRE PUBLISHING (E4-1)

Afin de mieux mesurer la matérialité des risques physiques et de transition liés à l'augmentation des coûts du papier portés par Lagardère Publishing, le groupe Lagardère a réalisé une analyse des risques en 2023 avec pour objectif de prendre en compte l'impact potentiel que ces risques pourraient avoir sur son modèle économique actuel, avec le concours des experts finance et métiers.

Le risque de transition lié à l'augmentation des prix du papier peut subvenir par deux biais : l'un pour cause de répercussion des amendes adressées aux fournisseurs de la chaîne de valeur sur les prix d'achat du papier pour dégradation de la biodiversité, l'autre par une hausse de la demande de ressources en bois émergeant d'autres secteurs en reconversion notamment le bâtiment, créant une demande excédant l'offre et se reflétant dans les prix.

Afin d'évaluer la résilience du modèle d'affaires de la branche Lagardère Publishing à ce risque de hausse des prix du papier, l'analyse réalisée s'intéresse aux répercussions des tensions sur le marché du papier à horizon 2050. Le critère d'évaluation retenu pour la mesure de ce risque est l'impact de l'évolution du coût du papier sur le compte de résultat, quantifié par le pourcentage des actifs à risque au bilan. Le scénario prospectif de transition dans lequel le risque de hausse des prix du papier se matérialise (de +20 % à +60 %) repose sur les hypothèses suivantes : 1) l'absence de progression des formats numériques et de modification des qualités de papier ; 2) l'absence d'évolution des autres coûts, hors coût des auteurs fixé à 18 % du chiffre d'affaires, et ; 3) l'adaptation des prix de vente comprise entre +1 % et +3 %, à volume identique.

L'analyse de sensibilité réalisée par rapport aux évolutions historiques des prix du marché a conclu qu'il existait un risque d'augmentation des coûts liés au papier, susceptible d'être en partie compensé par une optimisation de l'usage, et pouvant entraîner une répercussion sur le résultat. Cependant, il a été estimé que l'impact resterait modéré, et ce, même en prenant des hypothèses de forte hausse des coûts et de non-adaptation des prix de vente.

2.2.4.2 POLITIQUES ET ACTIONS (E4-2, E4-3)

2.2.4.2.1. POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE DU PAPIER DE LAGARDÈRE PUBLISHING (E4-2)

Dans le cadre de sa politique d'approvisionnement en papier, en place depuis plus de dix ans, Lagardère Publishing a mis en œuvre plusieurs actions afin d'atténuer la pression générée par ses activités sur la biodiversité. La branche privilégie l'utilisation de papiers certifiés FSC (Forest Stewardship Council) et PEFC (Programme de reconnaissance des certifications forestières), qui garantissent l'absence de déforestation illégale. Ces certifications assurent le respect de principes de gestion durable des forêts, tels que l'adhésion aux traités internationaux, la protection des droits des peuples autochtones, le soutien au bien-être des communautés locales, ainsi que l'utilisation efficace des services écosystémiques forestiers pour assurer leur viabilité économique. De plus, elles favorisent la préservation de la biodiversité et des valeurs associées, telles que les ressources hydriques, les sols et les habitats naturels. En garantissant le respect des réglementations locales, le recours à ces certifications minimise également les risques de sanctions pour les fournisseurs, stabilisant ainsi les coûts d'achat et assurant la pérennité de la chaîne d'approvisionnement.

La branche a également mis en place des mécanismes de traçabilité pour les fibres de bois utilisées dans ses papiers ainsi que des programmes de vérification basés sur un échantillonnage aléatoire dans ses principaux pays d'implantation, visant ainsi à assurer un certain niveau de conformité des matériaux aux normes environnementales et sociales en vigueur.

Au niveau local, dans chacune des entités concernées, les équipes techniques en charge de la fabrication et/ou des achats de papier incarnent cette stratégie, contribuant ainsi à la réduction progressive des impacts négatifs des activités de Lagardère Publishing. La branche mesure notamment l'efficacité et les progrès de ses politiques et actions grâce au suivi du taux d'approvisionnement en papiers certifiés et recyclés.

La politique d'approvisionnement responsable est pilotée par la direction technique de la fabrication, qui contrôle également les profils de papiers achetés auprès des fournisseurs par les filiales.

2.2.4.2.2. PROGRAMMES DE VÉRIFICATION DES FIBRES ET DE RECONNAISSANCE DES CERTIFICATIONS FORESTIÈRES (E4-3)

Vérification des fibres de bois

Les actions de traçabilité et de suivi des qualités de papier sont déployées sur l'ensemble du périmètre de la branche, qu'il s'agisse de papiers achetés directement ou fournis par les imprimeurs. Elles ont permis, au fil des ans, de réduire significativement la part des fibres dont l'origine ne pouvait pas être tracée et de garantir l'absence de fibres issues de la déforestation. En 2025, Lagardère Publishing a maintenu un taux d'approvisionnement de 99 % en papiers certifiés ou recyclés.

La branche demande à ses fournisseurs de bannir certaines qualités de papier qui ne répondent pas aux exigences définies (traçabilité, fibres provenant de forêts gérées durablement, etc.), afin d'assurer un approvisionnement durable et sans déforestation en particulier pour les fibres provenant de pays identifiés comme à risque. Aux États-Unis, Hachette Book Group (HBG) poursuit son programme de vérification des fibres. Pour chaque nouveau papier contenant des fibres non encore répertoriées dans l'outil de gestion de la production ou par l'interprofession, des échantillons sont envoyés à un laboratoire afin de s'assurer que les papiers en question, issus notamment des marchés asiatiques, sont réalisés auprès de fournisseurs respectueux de leurs engagements environnementaux. Ces analyses permettent également de s'assurer qu'aucun bois exotique noble n'a été mélangé au « panier de fibres » et que celui-ci est conforme au cahier des charges. En 2025, 23 campagnes de tests ont été menées, avec un taux d'approbation de 100 % des fibres analysées. Ces tests ont porté sur de nouvelles références de papier proposées par les partenaires imprimeurs asiatiques et intégrées dans les processus de fabrication. En 2026, HBG prévoit de renouveler les tests sur l'ensemble des papiers stratégiques utilisés auprès de ses principaux fournisseurs, ainsi que d'évaluer systématiquement toute nouvelle référence de papier introduite.

La mise en œuvre d'un approvisionnement responsable et le programme de vérification des fibres se poursuivront dans les années à venir, en parallèle de la stratégie 2030 de réduction de l'impact carbone, avec pour résultats attendus la prévention de la déforestation et le maintien d'un approvisionnement en papier certifié ou recyclé à 99 %.

Sensibilisation de la chaîne de valeur

Les opérationnels en charge des achats de papier mènent depuis une quinzaine d'années une politique de sensibilisation environnementale auprès de leurs papetiers et imprimeurs, français comme étrangers, au travers d'une incitation à la mise en place d'une démarche de certification. À titre d'exemple, en France, plus de 99 % des achats de papier sont effectués auprès de papetiers certifiés ISO 14001.

2.2.5 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PRINCIPAUX INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2025	2024	2023	Périmètre
Changement climatique				
Consommation d'énergie et mix énergétique				
Consommation totale d'énergie fossile (en MWh)	**68 770**	70 848	-	Groupe
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (en %)	**23 %**	24 %	-	
Consommation provenant de sources nucléaires (en MWh)	**782**	3 132	-	
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (en %)	**0 %**	1 %	-	
Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, etc.) (en MWh)	**0**	5 635	-	
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables (en MWh)	**231 209**	217 244	-	
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite (en MWh)	**177**	120	-	
Consommation totale d'énergie renouvelable	**231 386**	222 999	-	
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (en %)	**77 %**	75 %	-	
Consommation totale d'énergie (en MWh)	**300 938**	296 980	-	
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par produit net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique (en MWh/unité monétaire)	**231 714**	225 971	-	Lagardère Travel Retail
Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES				
Émissions brutes de GES scope 1 (tCO_2eq)	**11 618**	12 956	-	Groupe
Émissions brutes de GES scope 2 (location-based) (tCO_2eq)	**77 762**	77 722	-	
Émissions brutes de GES scope 2 (market-based) (tCO_2eq)	**2 403**	6 326	-	
Total brut des émissions indirectes de GES (scope 3) (tCO_2eq)	**1 644 723**	1 848 489	-	
Émissions issues des achats de biens et services achetés (tCO_2eq)	**1 206 824**	1 404 860	-	
Émissions issues des biens immobilisés (tCO_2eq)	**45 504**	37 162	-	
Émissions issues des activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scopes 1 et 2) (tCO_2eq)	**18 309**	19 558	-	
Émissions issues du transport et distribution en amont (tCO_2eq)	**144 782**	124 352	-	
Émissions issues des déchets générés par les activités (tCO_2eq)	**26 248**	24 734	-	
Émissions issues des déplacements professionnels (tCO_2eq)	**11 099**	10 555	-	
Émissions issues des déplacements domicile-travail des salariés (tCO_2eq)	**32 566**	29 553	-	
Émissions issues du transport aval (tCO_2eq)	**15 538**	23 862	-	
Émissions issues de l'utilisation des produits vendus (tCO_2eq)	**1 962**	1 928	-	
Émissions issues de la fin de vie des produits vendus (tCO_2eq)	**132 999**	156 193	-	
Émissions issues des franchises (tCO_2eq)	**8 893**	15 730	-	
Émissions issues des investissements (tCO_2eq)	**199 934**	253 713	-	
Émissions totales de GES (location-based) (tCO_2eq)	**1 734 103**	1 939 167	-	
Émissions totales de GES (market-based) (tCO_2eq)	**1 658 745**	1 867 772	-	

Indicateurs	2025	2024	2023	Périmètre
Utilisation des ressources et économie circulaire				
Poids total du papier acheté (tonnes)	**169 078**	162 733	133 207	Lagardère Publishing
Pourcentage de papier FSC ou PEFC	**99,6 %**	98 %	97 %	
Pourcentage de papier recyclé acheté	**0 %**	2 %	3 %	
Poids total du carton acheté	**5 394**	5 164	-	
Pourcentage de carton recyclé acheté	**6 %**	0 %	-	
Poids total du plastique acheté	**213**	258	-	
Pourcentage de plastique biosourcé	**0 %**	0 %	-	
Pourcentage de plastique recyclé	**13 %**	2 %	-	
Poids total des déchets d'opération recyclés	**24 791**	27 968	-	
Poids total des déchets d'opération éliminés	**227**	120	-	
Poids total des sacs de caisse achetés	**4 357**	5540	-	Lagardère Travel Retail
Pourcentage de sacs de caisse issus de sources durables	**99 %**	39 %	-	
Pourcentage de sacs de caisse en papier recyclé	**69 %**	31 %	-	
Poids total des consommables achetés	**3 122**	1 791	-	
Pourcentage de consommables issus de sources durables	**54 %**	18 %	-	
Pourcentage de consommables en matières recyclées	**2 %**	8 %	-	
Poids total des cartons logistiques achetés	**881**	2 514	-	
Pourcentage de cartons en matières recyclées	**55 %**	50 %	-	
Pourcentage de bouteilles en plastique recyclé RPET	**75 %**	63 %	-	
Poids total des déchets alimentaires compostés	**713**	1 254	-	
Poids total des déchets recyclés (cartons)	**5 256**	4 658	-	
Poids total des déchets dangereux (DEEE)	**3**	4	-	
Poids total des déchets logistiques éliminés	**3 349**	4 520	-	
Poids total des déchets consommables éliminés	**6 258**	8 236	-	
Poids total des déchets alimentaires incinérés	**2 411**	2 926	-	

2.3 INFORMATIONS SOCIALES RFA

2.3.1 LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE (S1)

2.3.1.1 LA POLITIQUE SOCIALE DU GROUPE (S1-1)

Le groupe Lagardère est présent dans une cinquantaine de pays et compte plus de 33 000 collaborateurs.

L'ampleur de ses effectifs implique une responsabilité majeure pour le Groupe, qui doit veiller à l'épanouissement des collaborateurs et au développement de tous les talents.

En 2025, une politique sociale a été établie au niveau de Louis Hachette Group, la société mère de Lagardère, formalisant les principaux enjeux d'ordre social concernant ses collaborateurs, ainsi que la stratégie mise en œuvre au sein du Groupe afin d'y répondre.

Outre l'enjeu fondamental du respect des droits humains, et conformément à l'analyse de double matérialité du Groupe, trois enjeux sociaux matériels ont été identifiés en lien avec les effectifs propres : l'égalité de traitement et l'égalité des chances, les conditions de travail et, enfin, la santé et la sécurité au travail. Pour ces quatre enjeux, des engagements spécifiques ont été définis et sont présentés dans les sections suivantes.

Cette politique s'applique à l'ensemble des collaborateurs du groupe Lagardère, y compris les personnels des franchises ayant un contrat de travail avec Lagardère Travel Retail.

La politique sociale du Groupe a fait l'objet d'une diffusion auprès des directions des ressources humaines des branches d'activité de Lagardère et de leurs entités. Elle est mise à disposition de l'ensemble des salariés via l'intranet du Groupe.

La fonction chargée de veiller à la bonne application de la politique, ainsi que les modalités de son suivi sont précisées pour chacun des enjeux sociaux dans les sections suivantes.

2.3.1.2 L'ENGAGEMENT DU GROUPE EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME (S1-1)

Conformément à sa politique sociale, le Groupe veille au respect en son sein des droits humains internationalement reconnus, tels que ceux définis par les textes suivants :

- les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations unies ou « Principes de Ruggie ») ;
- la Charte internationale des droits de l'homme (Déclaration universelle des droits de l'homme, Pacte international relatif aux droits civils et politiques et Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels) ;

- la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail, qui traite notamment de l'élimination du travail forcé ou obligatoire et de l'abolition du travail des enfants ;
- les Principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales.

Il y veille notamment à travers les mécanismes de dialogue avec les salariés, tels que décrit en section suivante, et la mise en place d'une plateforme d'alerte, telle que décrite en section 2.4.1.2.1.

2.3.1.3 LE DIALOGUE SOCIAL (S1-2, S1-8)

Tel que formalisé dans sa politique sociale, Lagardère promeut une culture du dialogue social ouverte et constructive, conforme aux cadres légaux et aux pratiques sociales en vigueur dans chacun des pays où il est implanté. Il respecte par ailleurs les accords conclus avec les représentants du personnel. Le groupe Lagardère respecte également la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective dans le cadre des réglementations et pratiques applicables dans les pays où il est implanté.

Lagardère reconnaît l'importance du dialogue social à différents niveaux (établissements, entités, filiales, Groupe) afin d'échanger régulièrement sur les décisions opérationnelles et stratégiques permettant de concilier au mieux les intérêts sociaux et économiques de l'entreprise et d'associer le personnel aux décisions visant notamment à gérer les enjeux matériels qui le concernent.

En fonction des réglementations et des cultures locales, ce dialogue social est mis en œuvre avec des interlocuteurs indépendants, représentants légitimes des collaborateurs. La sécurité et la santé des collaborateurs, les conditions de travail ainsi que les changements d'organisation ayant un impact sur l'emploi figurent parmi les principaux sujets d'échanges et de débats dans les instances opérationnelles au plus près du terrain.

En 2025, les instances de dialogue social se sont hissées au niveau de Louis Hachette Group, la société mère de Lagardère créée en décembre 2024.

Au niveau de Louis Hachette Group, les intérêts et les droits des salariés sont ainsi pris en considération par le biais du Comité de Groupe, créé en 2025. Sous l'autorité du Président-Directeur Général, cette instance réunit, en France, des représentants des salariés et les dirigeants du Groupe ; elle est destinée à recevoir des informations économiques et financières concernant les activités opérationnelles et a été conçue comme un lieu d'échange et de discussions sur la situation sociale et la stratégie du Groupe. Son champ d'intervention couvre exclusivement le périmètre national français.

Le Comité de Groupe reçoit des informations sur l'activité, la situation financière, l'évolution et les prévisions d'emploi annuelles ou pluriannuelles et les actions éventuelles de prévention envisagées compte tenu de ces prévisions, dans le Groupe et dans chacune des entreprises qui le composent.

Ce Comité est composé de 30 membres titulaires, désignés par les Organisations Syndicales parmi les membres élus des CSE issus des dernières élections professionnelles et salariés du Groupe en France.

Le protocole du Comité de Groupe prévoit un type d'interaction nécessaire : une participation active à une réunion plénière annuelle ordinaire.

Le Comité de Groupe se réunit ainsi une fois par an sur convocation du Président-Directeur Général de Louis Hachette Group sur la base d'un rapport établi par l'expert mandaté par les élus de cette instance. Ce rapport retrace l'évolution des activités de l'entreprise pour l'année écoulée et présente la stratégie d'ensemble. Chaque dirigeant de branche décline, à son tour, les résultats propres de son entité et esquisse les perspectives et opportunités nouvelles qu'offrent ses activités dans leurs environnements de marché.

Les dirigeants se soumettent aux questions des élus et s'engage un dialogue où se confrontent des opinions diverses. Par le biais de cette instance, la Direction répond aux éventuelles interrogations des élus sur la situation économique et financière du Groupe, sur la situation commerciale et l'évolution des principaux marchés, sur la situation sociale et notamment l'évolution et les perspectives d'emploi dans le Groupe. Au cours de la réunion ordinaire, il est présenté par chaque activité un volet spécifique relatif au sujet RSE-CSRD.

À ces réunions ordinaires peuvent se rajouter, si l'actualité le nécessite, des réunions extraordinaires ou bien encore des réunions des membres du Bureau du Comité de Groupe.

L'ordre du jour est arrêté par le président et le secrétaire de l'instance et communiqué aux membres quinze jours au moins avant la séance.

Il incombe au Secrétariat Général du Groupe de veiller à ce que ces interactions aient lieu et à ce que ses résultats étayent l'approche de l'entreprise.

En outre, un Comité d'Entreprise Européen est en cours de création. Cette instance a vocation à traiter exclusivement des questions de nature transnationale au sein des groupes d'entreprises opérant dans l'Union européenne. À cette fin, un Groupe Spécial de Négociation (GSN) a été constitué pour créer une instance représentative des salariés européens (en France et dans seize pays de l'Union européenne dans lesquels le Groupe opère) et instaurer son mode de fonctionnement, qui n'est pas arrêté à ce jour.

Au travers de chacune des instances représentatives, Lagardère veille aux conditions de travail de l'ensemble de ses personnels, y compris les plus vulnérables, et s'assure que leurs intérêts sont bien pris en compte, notamment dans la définition et l'adaptation de la stratégie et du modèle d'affaires du Groupe.

En complément du cadre défini au niveau du Groupe, les entités et filiales locales des différentes branches d'activité du groupe Lagardère mettent ainsi en œuvre leurs propres dispositifs de dialogue social.

Au sein de Hachette Livre en France, toutes les entités organisent des élections professionnelles en cas de dépassement des seuils légaux. L'ensemble des CSE ainsi constitués ou renouvelés bénéficient des attributions prévues par la loi (attributions économiques, activités sociales et culturelles). Les CSE et les sections syndicales régulièrement constituées bénéficient des moyens matériels pour exercer leurs missions (locaux, panneaux d'affichage, etc.). Hachette Livre réunit mensuellement ses CSE et les consulte dans les cas prévus par la loi. Hachette Livre a également une activité collective très soutenue avec les syndicats représentatifs. De nombreux accords d'entreprise sont ainsi conclus chaque année dans des domaines variés (durée du travail, partage de la valeur, égalité professionnelle, télétravail, etc.). En Espagne, Grupo Anaya dispose au total de huit instances de représentation des salariés au sein de ses filiales, comprenant des comités d'entreprise et des délégués du personnel. Au Royaume-Uni, les représentants syndicaux peuvent assister aux réunions, comme l'exige la loi.

Du côté de Lagardère Travel Retail en France, le dialogue social est très actif, et les négociations annuelles régissent de nombreux éléments de la vie du salarié en entreprise. Plusieurs réunions de négociation ont lieu annuellement par entité, débouchant notamment sur des propositions concernant les augmentations salariales, les primes et la revalorisation des grilles de salaires ou encore l'intéressement aux résultats de l'entreprise.

À l'international, plusieurs entités s'appuient sur des comités d'entreprise pour encadrer les relations sociales. En Allemagne, par exemple, ces comités doivent approuver chaque embauche et licenciement et ils réglementent également les salaires équitables et les horaires de travail. En Autriche, le comité d'entreprise joue aussi un rôle actif, notamment dans le cadre des négociations annuelles sur les augmentations salariales. Dans d'autres pays européens, comme l'Italie, l'Espagne, la Roumanie ou encore les Pays-Bas, Lagardère Travel Retail entretient un dialogue régulier avec les représentants syndicaux. En Italie, ces échanges s'inscrivent dans une relation stable et continue avec les représentants syndicaux des différentes unités de production et les organisations syndicales nationales. Le pays compte des représentants syndicaux dans 35 magasins différents. En 2025, par exemple, deux conventions collectives ont été conclues avec les syndicats représentatifs afin d'assurer le réemploi équitable des travailleurs concernés par la réaffectation d'un magasin à un autre opérateur à l'Aeroporti di Roma, et de leur apporter un soutien financier durant sa fermeture temporaire.

Enfin, chez Lagardère News et Lagardère Radio, différents dispositifs sont mobilisés pour assurer un dialogue riche et de confiance. Il s'agit en premier lieu de la conclusion d'accords de fonctionnement des CSE qui encadrent l'exercice du dialogue social au sein de chaque société. En outre, les entités organisent l'ensemble des négociations sociales obligatoires au sein de chaque société, dont la Négociation Annuelle Obligatoire (dites NAO) tous les ans. Dans ce cadre, une enveloppe de réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes a été mise en place pour Europe 1. Lagardère Média News et Lagardère Publicité News se sont également engagées à combler d'éventuels écarts de rémunération entre les hommes et les femmes. De plus, chaque entité dispose d'une représentation du personnel selon les dispositions légales et conventionnelles applicables. Enfin les procédures d'information et de consultation des représentants du personnel requises sont mises en œuvre.

Couverture des négociations collectives (*)

Taux de couverture	Salariés – EEE (pour les pays avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)			Pourcentage de salariés couverts par des négociations collectives (*)		
	2025	2024	2023	2025	2024	2023
0-19 %		-	-			
20-39 %		-	-			
40-59 %		-	-			
60-79 %		-	-			
80-100 %	**France**	France	-	**66 %**	67 %	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

Dialogue social

Taux de couverture	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement) (pour les pays avec > 50 salariés représentant > 10 % du total des salariés)		
	2025	2024	2023
0-19 %		-	-
20-39 %		-	-
40-59 %		-	-
60-79 %		-	-
80-100 %	**France**	France	France

2.3.1.4 PROCÉDURES VISANT À REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS ET CANAUX PERMETTANT AUX EFFECTIFS DE FAIRE PART DE LEURS PRÉOCCUPATIONS (S1-3, S1-17)

Les salariés de Lagardère peuvent signaler tout comportement ou fait lié aux activités du Groupe et perçu, par la personne à l'origine du signalement, comme étant illicite ou contraire aux politiques et aux procédures en matière de conditions de travail, de santé et sécurité, d'égalité de traitement et égalité des chances. Si cette démarche de signalement peut se faire directement auprès des managers, des directions des ressources humaines ou encore des correspondants Conformité, un canal sécurisé spécifique a été mis en place par le Groupe pour permettre aux effectifs de faire part de leurs préoccupations et ainsi permettre à l'entreprise de mettre en œuvre les actions de remédiation nécessaires. Conformément aux engagements pris par le Groupe en matière de promotion et de respect des droits humains, tels qu'énoncés dans la politique sociale de Lagardère, cette plateforme d'alerte permet, en outre, de signaler tout cas de non-respect des droits humains affectant les effectifs du Groupe. Cette dernière est décrite en section 2.4.1.2.1 du rapport de durabilité, qui précise notamment la manière dont elle est portée à connaissance des effectifs, les mécanismes de protection et les processus d'instruction des alertes mis en place par Lagardère pour remédier aux cas de non-respect des droits humains.

En complément des mécanismes de dialogue social, décrits plus haut, ce système d'alerte permet de s'assurer que les salariés du Groupe ont bien la capacité de partager toute information utile sur les impacts négatifs qui les concernent, qu'ils soient réels ou potentiels. Les informations ainsi collectées sont utilisées par la Direction des Ressources humaines du Corporate et la Direction Compliance du Groupe pour déterminer les actions nécessaires et appropriées à mettre en place.

Indicateurs	2025	2024	2023
Nombre total d'incidents de discrimination, y compris de harcèlement, signalés au cours de l'exercice (*)	**120**	62	-
Nombre total d'incidents signalés au cours de l'exercice (à l'exclusion des cas de discrimination et de harcèlement communiqués ci-dessus) (*)	**15**	9	-
Montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages versées au cours de l'exercice (*)	**0**	0	-
Nombre d'incidents graves liés aux droits de l'homme des effectifs signalés au cours de l'exercice (*)	**0**	0	-
Montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages versées au cours de l'exercice (*)	**0**	0	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

Parmi les 120 incidents portant sur la discrimination, y compris le harcèlement, signalés au cours de l'exercice 2025, 20 ont été classés comme avérés, 81 comme non avérés et 19 sont en cours de traitement. Parmi les 15 autres incidents signalés au cours de l'exercice 2025, trois ont été classés comme avérés, neuf comme non avérés et trois sont en cours de traitement. Les 15 incidents portent sur la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'atteinte aux droits humains et libertés fondamentales.

L'augmentation substantielle du nombre d'incidents entre 2024 et 2025 est due à un meilleur recensement des signalements réalisés en dehors de la ligne d'alerte dédiée du Groupe. Les alertes avérées, dont le nombre baisse légèrement en 2025, ont fait l'objet de diverses mesures de gestion telles que des mesures d'organisation et des sanctions disciplinaires pouvant dans certains cas aboutir à des licenciements.

2.3.1.5 CARACTÉRISTIQUES DES EFFECTIFS DU GROUPE (S1-6)

Nombre de salariés (effectifs) – sexe	2025	2024	2023
Masculin	**14 319**	14 230	12 961
Féminin	**23 800**	23 981	22 764
Autres (*)	**3**	3	-
Non déclarés (*)	**5**	0	-
Total salariés	38 127	38 214	35 725

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.
La catégorie « Autres » désigne les effectifs qui s'identifient au troisième genre ou au genre neutre.
La catégorie « Non déclarés » désigne les effectifs qui ne souhaitent pas se prononcer sur leur genre.

Nombre de salariés (effectifs) – pays	2025	2024	2023
France	**6 090**	6 117	5 869
États-Unis	**9 746**	10 531	10 091

Le tableau ci-dessus présente une ventilation des effectifs par pays pour les pays dans lesquels Lagardère compte 50 salariés ou plus, représentant au moins 10 % du nombre total des salariés du Groupe.

	Femme	Homme	Autres	Non déclarés	Total 2025	Total 2024	Total 2023
Nombre total de salariés au 31/12	23 800	14 319	3	5	**38 127**	38 214	35 725
Nombre de salariés permanents au 31/12	20 671	12 436	2	3	**33 112**	33 574	31 316
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31/12 (*)	2 132	1 471	1	2	**3 606**	3 383	4 409
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31/12 (**)	997	412	0	0	**1 409**	1 257	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2023.
(**) Information non remontée avant l'exercice 2024.

	France	Europe (hors France)	Continent américain	Asie-Océanie	Afrique	Total 2025	Total 2024	Total 2023
Nombre total de salariés au 31/12	6 090	16 545	12 203	2 770	519	**38 127**	38 214	35 725
Nombre de salariés permanents au 31/12	5 651	12 977	11 612	2 520	352	**33 112**	33 574	31 316
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31/12 (*)	209	2 496	587	147	167	**3 606**	3 383	4 409
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31/12 (**)	230	1 072	4	103	0	**1 409**	1 257	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2023.
(**) Information non remontée avant l'exercice 2024.

Indicateurs	2025	2024	2023
Nombre total de salariés qui ont quitté l'entreprise au cours de l'exercice	**11 994**	12 809	13 348
Taux de rotation des salariés au cours de l'exercice	**36 %**	39 %	45 %

Comme précisé en section 2.1.1 du présent rapport relative aux Principes directeurs des déclarations de durabilité, le taux de rotation des salariés est calculé en additionnant le nombre total de salariés ayant quitté l'entreprise au cours de l'année, puis en le divisant par l'effectif moyen sur l'année. En raison du volume important de contrats non permanents dans le secteur du Travel Retail, leur prise en compte rendrait l'indicateur peu représentatif. Seuls les salariés permanents sont donc inclus dans le calcul.

2.3.1.6 L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

2.3.1.6.1. L'ENJEU DE L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES (SBM-3)

L'égalité des chances fait référence à l'égalité de traitement des employés, des salaires et de l'évolution de carrière, sans discrimination ni harcèlement. En France, la loi recense plus de vingt critères qui peuvent fonder un cas de discrimination : le sexe, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, l'origine, la religion, les opinions politiques, la situation de famille figurant parmi les critères les plus évidents. Toutes les branches sont concernées d'une manière ou d'une autre par cet enjeu, dans l'ensemble de leurs pays d'implantation.

Si Lagardère promeut l'égalité des chances et la diversité, les impacts positifs potentiels sur les salariés sont l'amélioration de la santé physique et/ou mentale et des opportunités de carrière accrues. Les mesures décrites en sections 2.3.1.6.2 et 2.3.1.6.3 permettent au Groupe et à ses branches de générer ces impacts positifs sur les salariés.

Ces impacts positifs potentiels concernent tous les salariés du Groupe. Ces derniers sont inclus dans le champ d'application des informations publiées au titre de l'ESRS 2 du présent rapport.

Le lien entre ces impacts et la stratégie et le modèle économique de Lagardère est décrit dans le chapitre introductif du présent rapport (section 2.1.3.1).

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact positif	Promotion d'un environnement de travail sécurisé et inclusif, y compris dans les opportunités de carrières – *employés*	Groupe	Politique sociale	Promouvoir la diversité et lutter contre la discrimination ; Prévenir les violences et le harcèlement au travail ; Garantir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ; Favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap ; Développer la formation	Atteindre 47 % de femmes parmi les top exécutifs en 2025

2.3.1.6.2. LA POLITIQUE RELATIVE À L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET LA CIBLE DU GROUPE EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ ET INCLUSION (S1-1, S1-5)

S'adapter aux cultures locales, à la diversité des consommateurs et à la multiplicité des marchés constitue un enjeu clé pour le développement de toutes les activités du Groupe. C'est pourquoi, fort de la variété de ses métiers et des compétences de ses collaborateurs, le groupe Lagardère encourage la diversité au sein de ses filiales, promeut l'égalité de traitement et l'égalité des chances et s'applique à éliminer toute forme de discrimination, grâce à l'engagement de ses directions des ressources humaines.

L'égalité de traitement et des chances figure ainsi parmi les quatre enjeux sociaux prioritaires inscrits dans la politique sociale du Groupe. Celle-ci s'applique à toutes les femmes et tous les hommes salariés des sociétés filiales de Lagardère dans le monde et chargés de la porter et de l'incarner en interne comme à l'externe.

Dans ce cadre, le Groupe s'engage d'abord à traiter chaque salarié, actuel ou futur, de manière juste et équitable et veille à ce que ses ressources humaines incarnent la diversité de ses activités et de ses clients. Par conséquent, aucune pratique discriminatoire illégale basée sur les critères établis par la législation du lieu d'implantation ou pays dans lequel le Groupe opère n'est tolérée [1]. La politique souligne la volonté du Groupe d'offrir les mêmes perspectives de promotion à tous les employés, sans discrimination.

Parce que l'égalité passe aussi par la lutte contre les violences, Lagardère s'engage ensuite à promouvoir un environnement de travail libre de toute forme de harcèlement, d'exploitation, d'abus ou de violence, tels que définis par la législation applicable dans chaque pays où le Groupe est implanté. Par ailleurs, il encourage la bienveillance et le respect vis-à-vis de chacun afin de garantir un cadre de travail où tous les collaborateurs puissent exercer leurs fonctions et accomplir leurs tâches dans un climat de travail serein et collaboratif. Dans cette perspective, le Groupe affirme son engagement en faveur de la prévention du harcèlement en milieu professionnel, notamment par des formations et par des actions de sensibilisation régulière des collaborateurs.

Lagardère s'engage également à promouvoir l'égalité professionnelle en son sein et à accompagner tous les collaborateurs dans la progression de leur carrière. Le Groupe veille tout particulièrement à assurer une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de responsabilité et jusqu'au plus haut niveau de gouvernance, au sein des instances exécutives, où l'exemplarité en la matière constitue une priorité clairement affirmée. Lagardère assure un suivi des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes dans le cadre de l'exercice annuel de publication des données sociales, couvrant l'ensemble des activités.

En outre, le Groupe sensibilise tous ses collaborateurs à l'accueil du handicap dans l'entreprise dans le cadre de ses activités d'édition, de médias et de spectacles vivants. Il cherche à favoriser l'insertion des travailleurs en situation de handicap.

Enfin, conscient que l'égalité des chances implique l'accès à l'apprentissage et à l'évolution professionnelle, le Groupe garantit, par la formation continue, l'employabilité et le développement des compétences de ses salariés au sein de l'entreprise et sur le marché du travail.

Ces engagements sont mis en œuvre au moyen de mesures spécifiques prises par les branches afin de prévenir, atténuer et corriger les discriminations et favoriser la diversité et l'inclusion.

La Secrétaire Générale du Groupe s'assure de la bonne application de la politique en matière d'égalité et diversité de Lagardère. Elle rend compte de son activité à cet égard au sein des instances de gouvernance.

Dans le cadre du Comité RH Groupe qui réunit mensuellement les directions des ressources humaines de chaque branche d'activité de Lagardère, la bonne application de cette politique est suivie de manière régulière. En outre, via le reporting extra-financier effectué annuellement, une remontée d'indicateurs permet de monitorer l'application de cette politique et des actions décrites en section suivante.

En particulier, sur le volet de l'égalité professionnelle, un objectif annuel fixé depuis l'exercice 2021 relatif à la proportion de femmes parmi les top exécutifs permet au Groupe de suivre la mise en œuvre de la politique. Le Forum des parties prenantes, le CNRRSE et le Conseil d'administration, trois instances au sein desquelles les salariés sont représentés, participent à la définition et au suivi de la performance relative à cette cible. Sur ce périmètre [2], la proportion de femmes est passée de 42 % à fin 2020 à 44 % en 2021 puis à 45 % à fin 2022, et a continué de progresser à 46 % à fin 2023 et fin 2024, pour atteindre 47 % à fin 2025, soit un taux conforme à l'objectif fixé. De manière générale, les femmes occupent une place centrale dans les effectifs du groupe Lagardère. En 2025, elles représentent en effet 62 % de l'effectif total permanent du Groupe et 59 % des cadres managers.

Cible	Typologie	Périmètre/Scope	Valeur de référence	Année de référence	2025
47 %	Relatif	Groupe (ensemble des sociétés consolidées)	42 %	2020	**47 %**

(1) En France, ces critères sont, à la date de publication du présent rapport, l'origine, le sexe, la situation de famille, la grossesse, l'apparence physique, la particulière vulnérabilité résultant de la situation économique, le patronyme, le lieu de résidence, l'état de santé, la perte d'autonomie, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, les opinions politiques, les activités syndicales, la capacité à s'exprimer dans une autre langue que le français, l'appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race ou une religion déterminée.

(2) Ce panel représentant environ 350 personnes regroupe, outre les membres du Comité Exécutif du Groupe et leurs N-1, les membres des comités exécutifs élargis et des Comités de Direction de Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail et Lagardère News, les équipes dirigeantes des entités autonomes des pays pour Lagardère Travel Retail et les cadres supérieurs pour Lagardère Publishing.

2.3.1.6.3. LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2025 (S1-4)

Les différentes branches d'activité du Groupe déploient des initiatives concrètes pour soutenir la politique de Lagardère en matière d'égalité de traitement et d'égalité des chances.

Diversité et lutte contre la discrimination

En France, depuis 2022, Hachette Livre met à disposition de l'ensemble de ses salariés et notamment aux nouveaux arrivants, une application web de sensibilisation et d'autodiagnostic sur la diversité et les comportements excluants. Cette application est portée à la connaissance des salariés à leur arrivée dans l'entreprise par le biais d'une communication mail. Elle est également accessible en permanence sur l'intranet.

La branche mène également plusieurs actions en faveur du recrutement inclusif afin de garantir la diversité de ses équipes. Au Royaume-Uni, Hachette UK se mobilise avec le programme Changing the Story en multipliant les actions, les partenariats et les réseaux de salariés. En 2025, afin d'orienter sa stratégie Diversité, Équité et Inclusion, la filiale a relancé son Changing the Story Board, composé de quatorze représentants (sept membres de la direction et sept collaborateurs), afin de remonter directement les retours des employés sur ces sujets à la direction générale. Hachette Book Group déploie également le programme britannique Changing the Story aux États-Unis, élargissant son champ d'action au-delà de la représentation en milieu professionnel pour relier directement l'inclusion à la stratégie éditoriale et d'impact social de la filiale.



Participation des équipes de Hachette UK au festival Changing the Story 2025.

Au sein de Lagardère Travel Retail, les directions des ressources humaines de chaque pays sont sensibilisées à la mise en place de Comité Diversité et Inclusion. Ce Comité est notamment en place en Italie (depuis 2018), aux États-Unis (depuis 2020) et en Espagne (depuis 2023).

Un processus de recrutement inclusif est également décliné, avec l'ajout systématique d'une mention sur l'engagement en faveur de la diversité dans toutes les offres d'emploi de la branche et ses entités. En complément, Lagardère Travel Retail encourage de manière continue l'embauche de jeunes diplômés, de seniors, de stagiaires et d'alternants, ainsi que le recours aux VIE (Volontariat international en entreprise).

À l'international, les filiales de Lagardère Travel Retail élaborent en parallèle plusieurs dispositifs à leur initiative propre. Au Pérou par exemple, un programme de recrutement de jeunes issus de milieux défavorisés a été mis en place depuis 2022 en partenariat avec l'aéroport de Lima, permettant d'accompagner ces jeunes tout au long de leurs études et par la suite de leur proposer un emploi pérenne. Depuis le lancement du programme, 24 jeunes ont été soutenus. De son côté, la filiale bulgare a mis en place une procédure stricte concernant l'égalité de traitement dès le recrutement et durant tout le cycle professionnel des salariés au sein de l'entité, décliné pour chaque type de collaborateurs (bureau, terrain et entrepreneurs).

Enfin, au sein de Lagardère News, les managers sont formés depuis 2024 aux principes généraux du droit social, incluant notamment le sujet de la non-discrimination à l'embauche.

Prévention des violences et du harcèlement sur le lieu de travail

Être un employeur responsable, c'est d'abord assurer à tous les collaborateurs un environnement de travail bienveillant et de qualité. C'est pourquoi, le groupe Lagardère propose à l'ensemble de ses collaborateurs de participer à une sensibilisation à la prévention du harcèlement moral ou sexuel dans la sphère professionnelle.

En 2024, un module de formation a ainsi été mis à disposition de tous via la plateforme d'e-learning du Groupe et est resté accessible en 2025 pour ceux qui ne l'avaient pas encore complété. Au terme de ces deux années, 82 % des collaborateurs du Groupe avaient suivi cette formation.

Le Groupe adhère également depuis 2018 à l'initiative #StOpE contre le sexisme dit « ordinaire » en entreprise, qui nécessite de démontrer annuellement la mise en place d'au moins une initiative par l'entreprise parmi huit actions prioritaires. En 2025, Lagardère a poursuivi la mise à disposition d'un module de sensibilisation en e-learning fourni par le collectif #StOpE.

Au sein de l'ensemble des branches d'activité, la ligne d'alerte du Groupe, décrite dans la section 2.4.1.2.1 du présent rapport, permet en outre aux collaborateurs de signaler tout éventuel incident en matière de violences et de harcèlement.

Au sein des branches, des mesures spécifiques sont déployées pour prévenir le harcèlement moral et sexuel, les comportements sexistes et les risques psychosociaux.

Chez Hachette Livre, le règlement intérieur intègre des dispositions visant à lutter contre ces comportements.

Aux États-Unis, Hachette Book Group applique une politique de tolérance zéro à l'égard du harcèlement, de la discrimination et des représailles.

En Espagne, Grupo Anaya a mis en place des protocoles visant à prévenir et lutter contre le harcèlement sexuel, ainsi qu'à traiter le harcèlement moral ou psychologique en milieu professionnel.

Du côté de Lagardère Travel Retail, un référent harcèlement a été désigné parmi les collaborateurs en Belgique et en Italie. Aux Émirats arabes unis et au siège en France, cette mission est assurée par les Ressources Humaines.

En Italie, les conventions collectives prévoient une disposition spécifique afin de garantir à l'employé une mobilité interne, un changement d'horaires de travail et une assistance juridique si nécessaire en cas de harcèlement. Par ailleurs, depuis 2018, Lagardère Travel Retail Italia est certifié SA 8000 et, depuis 2023, a également obtenu la « Gender Equality Certification », des référentiels qui mettent notamment l'accent sur la prévention du risque de harcèlement. En outre, dans le cadre d'une collaboration lancée en 2025 avec la Fondation Giulia Cecchettin, l'entité italienne a mis en place une formation destinée aux cadres opérationnels afin de les aider à identifier et à traiter les cas de violence à l'égard des femmes.

Enfin, au sein de Lagardère News et Lagardère Radio, des référents sont désignés par le CSE et la Direction, puis formés pour prévenir les risques de harcèlement moral, sexuel et les comportements sexistes. Ces derniers sont habilités à réagir en cas d'alerte.

Égalité professionnelle

Sous l'impulsion du Groupe, toutes les branches d'activité font de l'égalité professionnelle l'un des axes majeurs de leur engagement. Chaque année, les progrès en la matière sont notamment mesurés à travers l'index d'égalité professionnelle, instauré en France par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018. En 2025, l'index pondéré du Groupe, calculé à partir des entités qui sont soumises à la publication de cet index sur le périmètre de leurs activités en France, a atteint 91/100 (contre 93 en 2024).

En France, Hachette Livre a mis en place une politique spécifique visant notamment à réduire les disparités salariales.

À l'international, Hachette UK continue de publier chaque année son Gender Pay Gap et son Ethnicity Pay Gap, et organise régulièrement des discussions et tables rondes sur la transparence des salaires et les opportunités de carrière. En 2025, cette initiative a été reconnue une nouvelle fois par le *Times,* qui a classé l'entreprise parmi les 50 meilleurs employeurs pour l'égalité des genres pour la sixième année consécutive. De manière générale, la filiale met l'accent sur la transparence et la responsabilité, avec des évaluations régulières de l'égalité salariale, de la représentation des genres et de l'évolution professionnelle.

En Espagne, Grupo Anaya dispose depuis 2024 d'un plan d'égalité pour l'entité Comercial Grupo Anaya, comprenant des actions spécifiques visant à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes.

Lagardère Travel Retail s'engage aussi activement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en encourageant toutes ses entités à mettre en place un suivi annuel rigoureux des écarts de rémunération afin d'identifier et corriger les inégalités salariales.

Dans certains pays, l'égalité salariale constatée a fait l'objet d'une certification reconnue. Lagardère Travel Retail Italie a par exemple obtenu la « Gender Equality Certification » en 2023. Ce certificat, valide pour une durée de trois ans, témoigne de l'engagement de la filiale en faveur de l'égalité des genres. Après un premier audit de surveillance concluant en 2024, un second réalisé en décembre 2025 a permis de confirmer la certification.

En outre, en 2025, l'entité italienne a initié un partenariat avec Pangea Onlus, une organisation à but non lucratif engagée dans la promotion du développement économique et social des femmes en situation de vulnérabilité, notamment les victimes de violences domestiques, les migrantes et les réfugiées. À l'aéroport de Rome Fiumicino, cette collaboration s'est concrétisée par l'intégration de deux nouvelles collaboratrices, l'une au sein d'un point de restauration et l'autre dans une boutique duty free.

Enfin, pour soutenir l'évolution professionnelle des femmes, Lagardère Travel Retail a mis en place plusieurs initiatives. Au siège en France, un programme de formations dédié aux femmes managers est proposé, incluant un module de « leadership au féminin ». Cette formation, intégrée au catalogue de formation du siège depuis 2024, est accessible en continu à tout collaborateur éligible.

En Espagne, des formations spécifiques au développement des femmes sont proposées au personnel du siège, accompagnées d'un budget dédié pour soutenir les talents féminins identifiés lors des revues de personnel.

Enfin, en Pologne, un partenariat avec Cari Craden a permis en 2023-2024 de lancer le programme « Women Empowering », offrant 8 sessions de coaching à 15 femmes managers et permettant la participation de 16 collaboratrices aux événements TEDxWomen. En 2025, l'entité poursuit ses actions en maintenant notamment sa participation aux événements TEDxWomen.

De leur côté, Lagardère News et Lagardère Radio poursuivent leurs efforts pour maintenir la parité. En 2025, le Comex demeure équilibré au regard des effectifs qu'il regroupe, avec un taux de 60 % d'hommes et 40 % de femmes. Concernant l'égalité salariale, Europe 1 a prévu, dans le cadre d'un accord de Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) un budget spécifique dédié à la réduction des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en début d'année 2024, et renouvelé en 2025. De leur côté, Lagardère News et Lagardère Radio s'engagent également à combler d'éventuels écarts de rémunérations entre les hommes et les femmes.

Handicap

L'inclusion des personnes en situation de handicap constitue une priorité pour Lagardère Publishing, tant au niveau du recrutement que de l'adaptation des postes et du maintien dans l'emploi, comme le reflètent diverses initiatives mises en œuvre dans ses principaux pays.

En France, Hachette Livre a mis en place depuis 2014 une Mission Handicap qui œuvre en faveur de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Les quatre engagements de cette Mission Handicap sont les suivants :

- changer le regard porté sur le handicap en sensibilisant les équipes et en formant les managers ;
- accompagner les salariés dans la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé et dans la mise en place des aménagements de postes nécessaires au maintien dans l'emploi ;
- favoriser le recrutement de personnes en situation de handicap en développant des partenariats avec des associations, des organismes spécialisés, des écoles, des centres de formation, etc. ;
- garantir l'accessibilité des contenus du groupe au plus grand nombre en faisant évoluer les pratiques et les outils.

Pour remplir ces engagements, Hachette Livre dispose d'un réseau de référents handicap de proximité couvrant la totalité du périmètre en France.

Aux États-Unis, Hachette Book Group a réalisé en 2025 un audit d'accessibilité de tous ses locaux. Les résultats de cet audit marquent le début d'une initiative itérative continue visant à garantir que chaque espace soit équipé des ressources nécessaires pour offrir un environnement de travail accueillant, sûr et conforme à la réglementation Americans with Disabilities Act (ADA).

En Espagne, Grupo Anaya a lancé en 2024 le Progresa Plan, en collaboration avec la Fondation FDI, visant à promouvoir l'inclusion et l'employabilité des personnes en situation de handicap. Dans le cadre de ce programme, un accompagnement spécifique est proposé depuis 2025 aux salariés et à leurs enfants ayant un handicap reconnu. L'entreprise collabore également avec des Centres de Travail Protégé, à l'instar de Mitie Facilities Service pour les services d'accueil et de nettoyage.

De son côté, Lagardère Travel Retail incite ses entités françaises et internationales à déployer des mesures pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap. Au Royaume-Uni, à l'aéroport de Luton, Lagardère Travel Retail a obtenu la certification Disability Confident, atteignant le niveau 3 « Disability Confident Leader » en 2025. Cette reconnaissance reflète des actions concrètes telles que la participation à des salons de l'emploi inclusifs et l'intégration d'étudiants en situation de handicap. En Amérique latine, Lagardère Travel Retail Chile s'est vu décerné en 2025 un diplôme par la municipalité locale reconnaissant son statut d'entreprise inclusive. Parmi les actions mises en œuvre figurent notamment la mise en place d'un accompagnement RH. Enfin, au siège en France, la branche a mené de nombreuses initiatives de sensibilisation à ce sujet dans le cadre de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (SEEPH).

Enfin, chez Lagardère News et Lagardère Radio, de nombreuses actions sont mises en place, notamment à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées. En 2025, plusieurs initiatives de sensibilisation ont été proposées aux collaborateurs, avec la participation d'Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT). L'ensemble des collaborateurs a également reçu un emailing de sensibilisation à la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH), un dispositif permettant aux salariés de bénéficier de conditions de travail adaptées.

Formation et développement des compétences

Garantir l'égalité des chances passe par le développement des compétences. Afin d'accompagner les salariés tout au long de leur carrière, les branches d'activité de Lagardère déploient une offre de formation dans des domaines divers (numérique, management, communication, hygiène et sécurité, langues étrangères, métiers, etc.).

Depuis 2023, une plateforme de e-learning a été déployée par le Groupe pour toutes les activités de Lagardère (à l'exception de la Nouvelle-Zélande pour Lagardère Travel Retail). Cet outil a pour objectifs de :

- proposer aux collaborateurs une solution d'apprentissage individualisée, efficace et flexible permettant l'accès à un catalogue de modules multi-domaines pertinents ;
- mettre en place un dispositif commun au sein des branches afin de mutualiser les efforts et fluidifier le partage des contenus tout en permettant une gestion décentralisée ;
- faciliter le suivi des formations nécessaires pour répondre aux réglementations applicables.

Des programmes de formation spécifiques, adaptés aux différents métiers, sont également mis en place au sein de certaines branches.

Lagardère Publishing offre à ses collaborateurs un large éventail de formations et de ressources pédagogiques, en présentiel ou en e-learning, régulièrement enrichies pour rester en phase avec les enjeux actuels. En France, l'utilisation des outils numériques fait notamment partie du catalogue.

De son côté, Lagardère Travel Retail a notamment déployé AURA en 2025, un nouveau programme de formation innovant dédié à l'excellence relationnelle, à la connaissance produit et à la personnalisation du parcours client. Ce dispositif vise à renforcer la promesse premium des boutiques duty free et marque une étape clé dans le renouvellement de l'approche client de la branche.



Trois collaboratrices de Lagardère Travel Retail participant au programme de formation AURA.

Enfin, au sein de Lagardère News et Lagardère Radio, en 2025, les équipes de la régie publicitaire ont pu bénéficier d'une formation sur la prospection commerciale et le développement de l'aisance à l'oral. La même année, 19 collaborateurs de l'entité Elle International ont quant à eux suivi une formation sur l'avancée de l'intelligence artificielle, et ses répercussions sur les métiers du marketing et de la communication.

Le déploiement des actions prises en matière d'égalité de traitement et d'égalité des chances ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

2.3.1.6.4. INDICATEURS DE SUIVI (S1-9 ; S1-16)

	2025			2024			2023		
Indicateurs	**Moins de 30 ans**	**30-50 ans**	**Plus de 50 ans**	**Moins de 30 ans**	**30-50 ans**	**Plus de 50 ans**	**Moins de 30 ans**	**30-50 ans**	**Plus de 50 ans**
Répartition des salariés par tranches d'âge	**11 388**	**17 904**	**8 835**	11 748	18 042	8 424	11 127	16 313	8 285

Indicateurs	**2025**	**2024**	**2023**
Nombre de femmes top exécutifs	**171**	173	177
Pourcentage de femmes top exécutifs	**47 %**	46 %	46 %
Pourcentage de managers formés à la diversité au cours de l'exercice	**21 %**	23 %	22 %
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes (*)	**14 %**	15 %	-
Ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération annuelle médiane de tous les autres salariés (*)	**124**	97	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

Écart de rémunération femmes-hommes 2025 par catégorie de salarié	Groupe
Top Exécutif	29 %
Manager	5 %
Non Manager	4 %
Total	14 %

Écart de rémunération femmes-hommes 2025 par branche	Branches
Lagardère Publishing	6 %
Lagardère Travel Retail	16 %
Lagardère Live	9 %
Total	14 %

Mis en place en 2024 conformément à l'exigence de publication S1-16 des ESRS, l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes sur l'ensemble des activités et territoires d'implantation reste un indicateur récent sur lequel le Groupe gagne progressivement en maturité. Celui-ci s'élève à +14 %, ce qui signifie que le salaire moyen des effectifs masculins est en moyenne supérieur de 14 % à celui des effectifs féminins. Ce ratio global est calculé à l'échelle du Groupe, dont il convient de rappeler ici qu'il opère dans des secteurs d'activité très variés (édition, commerce de détail en zone de transport, médias et spectacles), impliquant de fait des populations salariées très différentes (en termes de qualification, d'ancienneté, de niveaux de responsabilités, etc.) et dans plus de 50 pays au sein desquels co-existent des réglementations et dynamiques de marché très diverses.

Les valeurs ajustées par branche donnent une vision plus fine de ces spécificités, ainsi que des politiques salariales mises en œuvre par chacune (décrites en section 2.3.1.6.3). Ainsi Lagardère Publishing affiche un taux de 6 % qui reflète un relatif équilibre salarial entre hommes et femmes.

En reventilant le ratio global par niveau hiérarchique, il atteint +5 % au sein de la population des managers et +4 % pour celle des non managers. Selon les standards, un ratio de +/-5 % signale un écart non significatif.

D'un point de vue géographique, l'écart décrit par le ratio global ne correspond pas à une situation homogène, puisque dans une dizaine de pays d'implantation du Groupe, l'écart salarial est en faveur des effectifs féminins.

Toujours dans le cadre de l'exigence de publication S1-16, Lagardère affiche également un ratio de rémunération dont le périmètre de comparaison diffère de celui requis par le législateur français (décrit en section 3.5 du document d'enregistrement universel). Ce ratio, qui met en rapport le salaire le plus élevé de l'entreprise (en l'occurrence celui du Président-Directeur Général du Groupe) avec le salaire médian de l'ensemble des autres salariés est de 124. Le salaire médian considéré s'élève à 33 858 euros.

2.3.1.7 LES CONDITIONS DE TRAVAIL

2.3.1.7.1. L'ENJEU DES CONDITIONS DE TRAVAIL (SBM-3)

Les conditions de travail sont au cœur des relations entre l'employeur et les salariés. Le travail a de nombreux effets, positifs ou négatifs, sur la santé physique et psychique d'un salarié, et c'est son organisation qui peut permettre de l'améliorer ou de la fragiliser. D'une manière générale, les conditions de travail couvrent un large éventail de sujets, allant de l'organisation du travail (temps de travail, rythme de travail, autonomie, etc.) à la rémunération en passant par la sécurité de l'emploi.

À court terme, l'absence de mise en œuvre d'un plan d'action visant à améliorer les conditions de travail peut entraîner des impacts négatifs sur les salariés du groupe Lagardère, notamment en matière d'atteinte à la santé mentale et/ou physique (maladies cardiovasculaires, troubles musculosquelettiques, dépression et anxiété, épuisement professionnel, absentéisme, démotivation, démission, etc.).

L'ensemble des salariés du Groupe pourrait être confronté à ces impacts négatifs et sont inclus dans le champ d'application des informations publiées au titre de l'ESRS 2 du présent rapport. Aucun groupe spécifique de salariés n'a été identifié comme étant plus à risque qu'un autre. Par ailleurs, aucune dépendance critique du Groupe vis-à-vis d'un groupe spécifique de salariés n'a été identifiée.

Ces impacts négatifs potentiels peuvent être répandus ou liés à des cas ponctuels. En effet, ils peuvent résulter d'une gestion insuffisante des conditions de travail à l'échelle d'une branche, d'un pays ou d'une entité, ou bien être le reflet de problèmes particuliers à un site ou à une équipe.

Le risque de travail forcé et de travail des enfants est peu probable au sein du groupe Lagardère du fait de ses activités et de ses implantations géographiques. En effet, le Groupe opère principalement dans des secteurs tels que le commerce en zone de transport, l'édition, les médias et le spectacle vivant, qui requièrent des compétences spécialisées et relèvent de secteurs fortement régulés en matière de droit du travail, y compris dans les pays les plus à risques. Par ailleurs, le Groupe a mis en place des politiques internes strictes en matière de respect des droits humains, basées sur les textes fondateurs en la matière au niveau international.

À court et moyen termes, si Lagardère ne met pas en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail de ses salariés, le risque potentiel, découlant de l'impact décrit au-dessus, serait l'augmentation des coûts liés à l'absentéisme, à la démission et au turnover en raison d'un désengagement des salariés.

Le lien entre ces risques et impacts et la stratégie et le modèle économique de Lagardère est décrit dans le chapitre introductif du présent rapport (section 2.1.3.1).

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact négatif	Des conditions de travail inadaptées (temps de travail, déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée) et une précarité qui peuvent générer des troubles psychosociaux (problèmes de santé mentale et physique tels que les maladies cardiovasculaires, la dépression, l'anxiété, l'épuisement professionnel, etc.)	Groupe	Politique sociale	Garantir la sécurité de l'emploi ; Proposer une rémunération attractive ; Respecter l'équilibre des temps de vie	-
Risque	Risque d'augmentation des coûts liés à l'absentéisme, à la démission et au turnover sur le lieu de travail en raison d'une mauvaise acceptation des conditions de travail	Groupe			

2.3.1.7.2. LA POLITIQUE DU GROUPE EN MATIÈRE DE CONDITIONS DE TRAVAIL (S1-1)

Lagardère s'attache, ainsi qu'il l'affirme dans sa politique sociale, à offrir des conditions de travail favorisant l'épanouissement des collaborateurs et le développement des talents.

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe veille au strict respect des réglementations locales en matière de sécurité de l'emploi, notamment en ce qui concerne le licenciement, le renouvellement des contrats et la protection sociale. Par ailleurs, il entend promouvoir la mobilité interne, à la fois comme un levier de sécurisation des parcours professionnels mais aussi de promotion des talents.

Concernant le temps de travail, Lagardère est attaché au respect de toutes les lois et conventions applicables en matière de temps de travail, y compris celles concernant les horaires de travail et les heures supplémentaires. Le Groupe a mis en place le télétravail pour l'ensemble des postes dont la nature des missions le permet dans les métiers de l'édition, des médias et du spectacle vivant, en assurant le respect des équilibres individuels et collectifs ainsi que des cadres légaux en vigueur.

En matière de rémunération, le Groupe veille à proposer une rémunération attractive pour les différents métiers et échelles de responsabilité proposés. Il respecte les législations locales de chacun des pays où il opère en matière de rémunération, en veillant à ce qu'aucun salarié ne perçoive une rémunération inférieure au salaire minimum légal ou conventionnel applicable. En l'absence de tels salaires minimaux ou conventionnels, le Groupe s'attache à verser une rémunération alignée aux niveaux généralement pratiqués dans le pays et/ou le secteur concerné.

Enfin, des enquêtes d'engagement mesurant le niveau de motivation, de satisfaction et d'implication des collaborateurs sont organisées annuellement dans les métiers du commerce en zone de transport afin de mieux appréhender l'état d'esprit des équipes et d'identifier des leviers d'amélioration.

Les directions des ressources humaines du siège et des différentes branches d'activité sont responsables de la politique relative aux conditions de travail des effectifs.

Dans le cadre du Comité RH Groupe qui réunit mensuellement les directions des ressources humaines de chaque branche d'activité de Lagardère, la bonne application de cette politique est suivie de manière régulière. En outre, via le reporting extra-financier effectué annuellement, une remontée d'indicateurs permet de monitorer l'application de cette politique.

2.3.1.7.3. LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2025 (S1-4, S1-10)

Les branches d'activité du Groupe s'engagent activement dans la mise en œuvre de dispositifs visant à améliorer les conditions de travail des collaborateurs, conformément aux engagements définis par la politique de Lagardère en la matière.

Sécurité de l'emploi

La mobilité interne constitue un levier au service de la sécurisation des parcours professionnels et de la valorisation des talents au sein du Groupe.

La diversité des activités de Lagardère rend les mobilités pour les fonctions opérationnelles d'une branche à l'autre plus complexes. Néanmoins, Lagardère a développé un dispositif ad hoc en France pour étudier les différentes opportunités (principalement sur les fonctions dites support) et les profils des candidats qui ont émis le souhait d'une mobilité. En 2025, ce Comité interbranches France (composé de DRH référents en charge de la mobilité), hissé au niveau de Louis Hachette Group, s'est réuni à cinq reprises en complément d'échanges réguliers.

Cette instance organise des mobilités professionnelles au service de la stratégie de l'entreprise tout en accompagnant les collaborateurs dans l'évolution de leur carrière. Elle permet de fidéliser les talents du Groupe en son sein en leur offrant de réelles perspectives professionnelles.

Afin de promouvoir les talents, Lagardère a aussi mis en place depuis 2018 un programme de mentorat croisé entre les différentes branches d'activité du Groupe pour l'ensemble des salariés en France. Une sixième promotion de 25 mentorés a pu bénéficier en 2025 de l'expérience des cadres dirigeants issus de toutes les branches. Une enquête de satisfaction sur le programme est menée à l'issue de chaque promotion.

Chez Lagardère Travel Retail, des dispositifs spécifiques de suivi des talents et de mobilité interne sont déployés afin d'assurer la continuité des activités et de proposer des perspectives d'évolution aux collaborateurs, que ce soit au sein d'une même entité, dans un autre pays ou à l'international. Pour soutenir cette dynamique, les Ressources Humaines Internationales coordonnent les besoins des différents pays et facilitent la mobilité des équipes. Elles assurent également, au niveau des comités de direction locaux, le suivi des plans de succession et de la gestion des talents. Ce dispositif de mobilité internationale a permis des transferts entre le Pérou et la Nouvelle-Zélande, ainsi que la prise de direction d'activités dans plusieurs pays, notamment au Cambodge, afin d'accompagner les ouvertures suite aux gains d'appels d'offres et de garantir une mise en œuvre efficace des opérations par Lagardère Travel Retail.

La sécurité de l'emploi repose aussi sur des dispositifs et avantages sociaux mis en place au sein de certaines entités du Groupe afin de soutenir les collaborateurs dans leur parcours professionnel. C'est notamment le cas de Lagardère Publishing, qui offre des avantages conventionnels attractifs à ses collaborateurs. Les salariés bénéficient, par exemple, d'une couverture santé incluant une assurance médicale avantageuse et le maintien à 100 % du salaire en cas d'arrêt maladie en France et en Espagne pendant les périodes prévues par la loi et les accords collectifs. Chez Lagardère Travel Retail en Italie, des fonds de pension et de santé complémentaires sont également prévus, offrant une sécurité financière et médicale accrue aux employés.

Rémunération

Lagardère cherche à fidéliser ses collaborateurs clés en procédant régulièrement, depuis 2019, à l'attribution d'actions de la société mère, dont bénéficient une large population de cadres et de jeunes talents.

Afin de prendre en compte le niveau de compétences, de formation et de responsabilité des collaborateurs mais également la spécificité des secteurs d'activité dans lesquels ils évoluent, l'individualisation des augmentations est de plus en plus pratiquée. La plupart des entités du groupe Lagardère ont mis en place des rémunérations complémentaires fondées sur la performance individuelle (primes exceptionnelles, bonus, etc.) et collective. Ces pratiques permettent d'associer la rétribution des collaborateurs à la réalisation de leurs objectifs personnels et à l'atteinte de résultats collectifs au niveau de la filiale concernée.

En contrepartie de cette individualisation, et afin de garantir la plus grande transparence entre le salarié et sa hiérarchie en matière d'évolution de la rémunération de base, Lagardère encourage la mise en place d'entretiens annuels permettant aux salariés de mieux se situer par rapport à leur fonction.

Chez Hachette Livre en France, des négociations annuelles obligatoires sont menées dans les entreprises où sont désignés des délégués syndicaux. Ces négociations prévoient des augmentations de salaire générales et/ou individuelles, et éventuellement d'autres primes en fonction de l'entité (prime de partage de la valeur, plans d'intéressement, etc.). De son côté, Hachette UK applique un système de primes annuelles discrétionnaires pour l'ensemble de l'entreprise, en fonction des résultats financiers d'ensemble et de chaque division. Par ailleurs, cette politique de rémunération s'accompagne d'un engagement en faveur de salaires justes, la filiale anglaise versant des salaires supérieurs au salaire minimum national et au « London Living Wage » pour les postes de débutants.

Au sein de Lagardère Travel Retail en France, la part variable n'est pas la même selon les entités juridiques et peut prendre la forme d'un bonus commercial, d'un bonus de performance ou d'une prime d'assiduité, par exemple. Des primes de participation ou intéressement peuvent également être dégagées selon certaines conditions.

Enfin, toutes les entités qui composent Lagardère News et Lagardère Radio ont instauré des accords de participation et/ou d'intéressement ainsi que des plans d'épargne d'entreprise. Un processus de révision salariale est mené dans l'ensemble des entités en début de chaque année. À titre d'exemple, Lagardère Média News a conclu en 2025 un accord de participation pour une durée déterminée couvrant la période 2024, 2025, 2026. En 2025, Lagardère Média News et Lagardère Publicité News ont également renouvelé leur accord d'intéressement. En outre, des augmentations collectives dites « ciblées » peuvent être attribuées lors des négociations annuelles obligatoires, chaque année. Dans ce cadre, le versement de primes de la valeur ajoutée est parfois envisagé, comme cela a été le cas en 2025 pour les salariés d'Europe 1 et ceux de Lagardère Media News et Lagardère Publicité News.

Analyse de « salaires décents » (S1-10)

Conformément à l'exigence de publication S1-10, Lagardère publie pour la seconde année consécutive une analyse dite de « salaires décents ». Il s'agit de comparer les rémunérations garanties par l'entreprise aux niveaux de salaires minimums définis par la législation locale ou par des négociations collectives lorsqu'elles existent ou, en l'absence de tels minima légaux ou conventionnels, à des valeurs de référence pour chaque pays concerné permettant aux salariés de couvrir leurs besoins essentiels.

Pour cette analyse, Lagardère s'est appuyée principalement sur la base de données ILOSTAT.

Toutefois, celle-ci ne définit pas de salaire décent pour les Émirats arabes unis. Par ailleurs, il n'existe pas de réglementation ou de convention collective qui soit applicable à l'ensemble des salariés de Lagardère Travel Retail dans ce pays, ni d'indice de référence qui soit pertinent dans un marché du travail marqué par de fortes spécificités. Aussi, Lagardère a fait le choix de fonder son analyse sur l'étude comparée des pratiques salariales observées, en s'appuyant sur les données partagées par 9 entreprises spécialisées dans le recrutement et les ressources humaines. A travers le recours à ce référentiel spécifique, Lagardère a pu s'assurer qu'aucun de ses salariés ne percevaient une rémunération inférieure au salaire minimum moyen pratiqué sur le marché.

Au terme de cette analyse, le Groupe confirme que tous ses salariés perçoivent une rémunération égale ou supérieure à ces données de référence.

Temps de travail

Chez Hachette Livre en France, le droit à la déconnexion est garanti pour l'ensemble des salariés. Ce droit est rendu effectif par des chartes ou accords QVCT (Qualité de Vie au Travail et de la Continuité de l'Employabilité) adoptés ou conclus avec les organisations syndicales représentatives.

En cas de surcharge de travail, une procédure d'alerte qui s'effectue par l'intermédiaire de la Direction des Ressources humaines est prévue pour les cadres autonomes. En outre, ces cadres bénéficient d'horaires flexibles, sous réserve de respecter des durées de repos quotidien et hebdomadaire entre la fin de poste et la reprise.

Au Royaume-Uni, la branche offre un droit aux congés supérieur au minimum légal, avec un nombre de jours débutant à 28 et augmentant progressivement avec l'ancienneté.

Lagardère Publishing a également multiplié les initiatives en faveur de la parentalité ces dernières années. Depuis 2022, Hachette Livre en France a conclu un accord avec les partenaires sociaux, garantissant le maintien du salaire à 100 % pour les collaborateurs en congé deuxième parent, en réponse à l'extension légale de la durée de ce congé à 25 jours calendaires. En janvier 2025, en partenariat avec le Gender Balance Network, Hachette UK a augmenté ses dispositions en matière de congés maternité et paternité afin de rester compétitif sur le marché, et a relancé son Parental Mentoring Scheme qui propose une formation pour l'accompagnement des collaborateurs dans la parentalité. La filiale anglaise a également mis en place des politiques de soutien pour les femmes en période de ménopause, de grossesse et lors de de la perte d'un enfant.

Pour répondre aux besoins de flexibilité et de bien-être des collaborateurs, les entités de Lagardère Travel Retail ont mis en place plusieurs dispositifs.

En France, le droit à la déconnexion est encadré par un accord spécifique pour l'entité du siège de Lagardère Travel Retail. En outre, dans plusieurs pays d'implantation de la branche (France, Allemagne, Espagne, États-Unis, Autriche, Pays-Bas, Émirats arabes unis), les collaborateurs ont la possibilité de télétravailler, le nombre de jours accordés variant selon les entités et sous réserve de la compatibilité avec leurs fonctions.

Par ailleurs, certaines entités mettent en place des dispositifs favorisant l'adaptation des conditions de travail aux étapes de vie personnelle. En Italie, l'entreprise facilite les demandes de passage d'un temps plein à un temps partiel, et inversement, notamment dans des situations spécifiques telles que la maternité ou la poursuite d'études. Aux États-Unis, Paradies Lagardère permet, dans certains cas, la mise en place d'horaires de travail alternatifs pour les collaborateurs, dont l'approbation dépend des besoins de l'entreprise, de la qualité du service client, et de la capacité à respecter les objectifs et délais.

Enfin, chaque entité de Lagardère News et Lagardère Radio définit l'organisation de sa durée du travail en octroyant des jours de réduction du temps de travail, notamment dans le cadre des différents accords d'entreprise régissant les différentes entités concernées. À titre d'exemple, Lagardère Média News octroie un nombre de jours de congés payés bien supérieur aux dispositions légales (32 vs 25). Les salariés disposent également de jours de congés spéciaux disponibles à l'occasion d'événements particuliers. Le congé de paternité d'une durée de vingt-cinq jours voit sa rémunération maintenue, au-delà des obligations légales.

Les entretiens annuels entre les collaborateurs et leurs managers ont notamment pour objectif de s'assurer que la charge et le temps de travail du collaborateur sont adaptés et raisonnables. Dans le cas contraire, un rendez-vous avec la Direction RH concernée peut être sollicité. Dans le cadre de la campagne des entretiens 2025, un renforcement de ce suivi managérial a été mis en œuvre.

Le déploiement des actions prises en matière de conditions de travail ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu. La performance des actions est mesurée à l'aide des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport.

2.3.1.7.4. INDICATEUR DE SUIVI

Indicateur	2025	2024	2023
Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement	**78 %**	71 %	70 %

2.3.1.8 LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

2.3.1.8.1. L'ENJEU DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL (SBM-3)

La thématique de la santé-sécurité au travail, qui vise à supprimer ou à limiter certains effets nuisibles du travail sur la santé physique et mentale des salariés, a été identifiée comme un enjeu matériel pour le groupe Lagardère. En effet, les salariés du Groupe travaillent dans des environnements très divers et sont donc exposés à une grande variété de défis en matière de santé et de sécurité.

La mise en place d'un environnement de travail sûr, garantissant la santé et la sécurité des travailleurs grâce à une protection adéquate, constitue un devoir des employeurs vis-à-vis de leurs salariés. Une mauvaise gestion de la santé et de la sécurité au travail est susceptible d'accroître la fréquence et la gravité des accidents et donc les jours de travail perdus.

À court terme, l'absence de mise en œuvre d'un plan d'action approprié peut entraîner des impacts négatifs sur les salariés du groupe Lagardère, ces derniers pouvant être confrontés à un risque de blessures ou de maladies pendant le travail générant des séquelles physiques et/ou mentales potentielles.

L'ensemble des salariés du Groupe pourraient être confrontés à ces impacts négatifs et sont donc inclus dans le champ d'application des informations publiées au titre de l'ESRS 2 du présent rapport. Aucun groupe spécifique n'a été identifié comme étant le plus à risque. Par ailleurs, aucune dépendance critique du Groupe vis-à-vis d'un groupe spécifique de salariés n'a été identifiée.

Ces impacts négatifs potentiels en matière de santé et de sécurité au travail peuvent être répandus ou circonscrits à des situations spécifiques. En effet, ils peuvent découler d'une gestion inadéquate de la santé et de la sécurité au travail à l'échelle d'une branche ou d'un pays, ou bien être le résultat de problèmes particuliers au sein d'un site, d'une entité ou d'une équipe.

À court et moyen termes, si Lagardère ne met pas en œuvre des actions visant à améliorer la santé et la sécurité de ses employés, le risque, découlant des impacts décrits au-dessus, serait l'augmentation des coûts opérationnels liés à l'absentéisme sur le lieu de travail et aux cotisations sociales liées aux accidents.

Le lien entre ces risques et impacts et la stratégie et le modèle économique de Lagardère est décrit dans le chapitre introductif du présent rapport (section 2.1.3.1).

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact négatif	Blessures (emplois logistiques) ou maladies professionnelles (emplois exposés au stress et à la sédentarité)	Groupe	Politique sociale	Assurer la santé et la sécurité au travail (actions de prévention, formations)	-
Risque	Risque d'augmentation des coûts liés à l'absentéisme sur le lieu de travail et coûts des cotisations sociales liées aux accidents	Groupe			

2.3.1.8.2. LA POLITIQUE DU GROUPE EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL (S1-1)

Les collaborateurs du groupe Lagardère exercent leurs missions dans une diversité de contextes professionnels, ce qui expose le Groupe à une pluralité de défis en matière de santé et de sécurité au travail.

Conformément à sa politique sociale, Lagardère s'efforce ainsi de mettre en place un environnement de travail sûr et sain en veillant à identifier, prévenir et gérer les accidents ou risques d'intégrité physique et/ou mentale. Il s'attache à mener une politique de réduction des risques sanitaires et professionnels à travers des actions de prévention et de formation. En cas de risque immédiat exposant la vie et la santé de ses collaborateurs, le Groupe reconnaît le droit de retrait.

Les directions des ressources humaines du siège et des différentes branches d'activité sont responsables de la politique relative à la santé et à la sécurité au travail.

Dans le cadre du Comité RH Groupe qui réunit mensuellement les directions des ressources humaines de chaque branche d'activité de Lagardère, la bonne application de cette politique est suivie de manière régulière. En outre, via le reporting extra-financier effectué annuellement, une remontée d'indicateurs permet de monitorer l'application de cette politique.

2.3.1.8.3. LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2025 (S1-4)

Dans le prolongement des engagements du Groupe, les branches d'activité mettent en œuvre des mesures concrètes visant à protéger la santé et la sécurité des collaborateurs au travail.

Actions mises en œuvre chez Lagardère Publishing

Lagardère Publishing a mis en place un plan d'action structuré, appliqué en France et à l'international, et qui repose sur trois objectifs principaux : prévenir les risques professionnels ; garantir une formation adaptée à la sécurité ; protéger contre le harcèlement et les risques psychosociaux.

En matière de prévention des risques, chaque filiale de la branche procède tous les ans à une évaluation spécifique de ses risques en collaboration avec le CSE (s'il existe). Cette évaluation couvre les procédés de fabrication, les équipements, ainsi que l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail et des postes. Ce cadre de prévention s'applique également à chaque filiale en France et à l'international, avec l'objectif de garantir que ladite filiale respecte ou surpasse les exigences de la réglementation locale en matière de sécurité.

En France, les résultats sont consignés dans un Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), mis à jour chaque année ou lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail. Le DUERP sert de base pour définir et suivre des actions de prévention consignées dans un Plan annuel de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail (Papripact) pour les entités de plus de 50 salariés. Ces actions incluent notamment la prévention des risques liés au travail sur écran (ergonomie et aménagement des postes de travail), la diffusion d'une procédure d'urgence en cas de malaise ou d'accident au sein des équipes ou encore la prévention des situations de conflit, violence ou incivilité. Des inspections régulières permettent de vérifier l'efficacité des dispositifs et d'identifier des axes d'amélioration. Les instances représentatives du personnel (IRP) participent activement à l'évaluation des risques et à la définition des actions de prévention, notamment à l'occasion de la consultation annuelle sur la politique sociale, lors de l'examen annuel du DUERP, du bilan santé et du Papripact, et lorsqu'une question portant sur la santé, la sécurité et les conditions de travail est portée à l'ordre du jour de la réunion.

En 2025, à l'occasion de la mise à jour des DUERP, les entités françaises ont entrepris une révision de ces derniers, visant à les restructurer et à améliorer leur lisibilité afin de renforcer leur efficacité dans la prévention des risques professionnels. Le Papripact a également été modifié afin que soient proposées les actions préventives nécessaires pour l'année à venir et faire le bilan de l'année passée.

Au Royaume-Uni, les dispositifs internes de déclaration et de gestion des accidents liés à la santé et à la sécurité ont été entièrement numérisés en 2025, afin de simplifier et d'accélérer le signalement des incidents.

En Espagne, Grupo Anaya a mis en place depuis 2024 un programme de santé en ligne pour tous les employés et leurs familles, offrant des services médicaux, un soutien psychologique et des conseils nutritionnels.

Tous les travailleurs embauchés par la branche en France et à l'international, y compris les salariés temporaires et les stagiaires, reçoivent une formation à la sécurité. Des formations, instructions et informations sont fournies selon les besoins spécifiques de chaque salarié, dans le but de garantir une sensibilisation élevée à la sécurité. Des contrôles réguliers sont réalisés pour évaluer la conformité des pratiques de sécurité.

La DRH de la branche a la responsabilité de piloter et d'orienter le plan d'action santé et sécurité de Lagardère Publishing en définissant notamment les procédures applicables. Ce plan d'action est ensuite sous la surveillance, selon les cas, des dirigeants des entités, des chefs d'établissement et des directions des ressources humaines auxquelles dépendent ces entités. Chaque entité est tenue de définir et de mettre en œuvre des pratiques conformes au plan d'action général de la branche, avec une évaluation continue des risques en matière de santé et de sécurité. Toute difficulté dans la mise en œuvre du plan d'action est remontée à la DRH de Lagardère Publishing qui assiste l'entité concernée dans la résolution du litige ou dans l'application de la procédure interne.

Actions mises en œuvre chez Lagardère Travel Retail

La santé et la sécurité au travail est l'un des piliers de la stratégie de Lagardère Travel Retail en matière de ressources humaines.

Elle repose, au niveau local, sur la mise en œuvre de plans de prévention et de formation, l'évaluation des risques liés à la santé et à la sécurité au travail, ainsi que l'assurance de standards élevés dans ce domaine grâce à des audits réguliers et à la quête de certifications.

Des formations aux premiers secours sont proposées dans la majorité des pays, en fonction des législations locales, notamment en Allemagne, en République tchèque, en Italie, aux Pays-Bas, en Autriche, en Roumanie, aux Émirats arabes unis.

En outre, plusieurs entités procèdent à des évaluations des risques liés à la santé et à la sécurité au travail. En France, Lagardère Travel Retail met annuellement à jour le DUERP. En Allemagne, des évaluations des risques sont effectuées pour tous les postes de travail, avec une attention particulière accordée aux femmes enceintes. Aux Pays-Bas, l'entité applique une procédure d'Inventaire et d'Évaluation des Risques (RI&E), qui inclut un examen des risques présents dans les magasins et au siège. Le cas échéant, un plan d'amélioration est élaboré et mis en œuvre afin de garantir un environnement de travail sûr et sain.

Pour garantir des standards élevés en matière de santé et de sécurité, les entités locales mènent des audits réguliers et cherchent à certifier leurs pratiques. En Autriche, par exemple, ces audits sont conduits deux fois par an par un médecin du travail et un expert en sécurité. L'entité italienne s'appuie de son côté sur la certification UNI ISO 45001 : 2018 en matière de santé et sécurité, une norme internationale définissant les exigences pour la mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST).

Enfin, des initiatives supplémentaires sont mises en place au sein de certaines entités. En Autriche, des campagnes de vaccination contre la grippe sont organisées annuellement. Aux États-Unis, des moments de sensibilisation autour de la santé sont proposés pour sensibiliser les employés et les managers à ces enjeux. En 2025, des événements internes trimestriels consacrés au bien-être, incluant notamment des dépistages biométriques, ont été organisés.

Ces actions visent à réduire les accidents du travail, améliorer le bien-être des employés et mieux gérer les risques liés à la santé physique et mentale et à la sécurité. Elles couvrent l'ensemble des travailleurs de la branche, dans les bureaux et sur le terrain, avec des mesures adaptées à chaque lieu de travail. La plupart de ces actions sont en déploiement continu, notamment celles liées aux obligations légales de formation et d'information.

Actions mises en œuvre chez Lagardère News et Lagardère Radio

En matière de santé, les collaborateurs de Lagardère News et Lagardère Radio bénéficient de la présence sur site d'un cabinet médical constitué d'une infirmière, présente à temps plein, et d'un médecin du travail intervenant une fois par semaine. Cette équipe réalise notamment l'ensemble des visites médicales obligatoires et dispense les soins de premiers secours, le cas échéant. Les collaborateurs ont également la possibilité de contacter la cellule d'écoute psychologique à leur disposition (7j/7 et 24h/24), dont le numéro est affiché à chaque étage des locaux mais également sur le SharePoint des sociétés des entités.

En outre, Lagardère News et Lagardère Radio proposent à tous les collaborateurs une formation certifiante Secouriste Sauveteur au Travail. Depuis 2021, 70 collaborateurs ont été formés au secourisme, dont 11 en 2025.

Enfin, plusieurs initiatives destinées à inciter les collaborateurs à adopter de bonnes pratiques sont engagées. À partir du mois d'octobre, le service de santé au travail organise une campagne de vaccination contre la grippe saisonnière. En novembre 2025, l'ensemble des collaborateurs ont également été invités à participer au « Mois sans tabac » ainsi qu'au dépistage de l'hypertension auprès de l'infirmière. De plus, à l'occasion d'Octobre Rose, tous les collaborateurs ont pu assister à une conférence dédiée à la prévention et au dépistage du cancer du sein, faisant intervenir un radiologue et un chirurgien spécialistes.

Le sujet de la sécurité revêt un caractère particulier pour les activités de médias. Ainsi, pour prévenir les risques d'actes malveillants (intrusion, agression verbale ou physique, attentat, occupation des locaux), et en lien avec le plan Vigipirate, la direction Sûreté et Sécurité a déployé un plan de sensibilisation spécifique, composé de trois éléments.

- La vigilance : ce volet comprend la connaissance de la menace terroriste pour sa juste prise en compte, l'étude des menaces de Lagardère News et Lagardère Radio, l'ajustement des comportements de chacun et des moyens à disposition et le développement des relations avec les partenaires extérieurs (préfet, maire, forces de l'ordre, etc.).
- La prévention : ce volet concerne la sensibilisation et la formation du personnel sur la menace terroriste, les mises en situation, les exercices et retours d'expérience, les itinéraires d'évacuation ainsi que les zones de confinement connues par tous. À ce titre, 256 collaborateurs ont été formés sur les conduites à tenir en cas d'attentat en 2023. Dans cette continuité, une nouvelle formation sur les « Risques en cas d'intrusion » est également déployée depuis 2025. Enfin, des formations sur les déplacements en zones hostiles ont été organisées pour les journalistes concernés en 2023 et renouvelées en cas de besoin.
- La protection : ce dernier volet contient les moyens de protection et de réponse de Lagardère News et Lagardère Radio (procédures, zones de confinements, kit attentat, portiques, machines à rayons X pour les personnes externes ou les équipes internes qui ne présentent pas leur badge à l'entrée des bâtiments, etc.) ainsi que les moyens humains (agents de sécurité) et matériels (vidéosurveillance, etc.), dernièrement renforcés grâce à un changement de prestataire depuis juillet 2025.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant l'enjeu de la santé et sécurité au travail. La performance des actions est mesurée à l'aide des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport, l'établissement d'un objectif n'étant pas pertinent.

2.3.1.8.4. INDICATEURS DE SUIVI (S1-14)

Indicateurs	2025	2024	2023
Pourcentage de personnes couvertes par le système de gestion de la santé et de la sécurité de l'entreprise fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues (*)	**94 %**	94 %	-
Nombre de décès des salariés dus à des accidents du travail au cours de l'exercice (*)	**1**	1	-
Nombre de décès des salariés dus à des maladies professionnelles au cours de l'exercice (*)	**0**	0	-
Nombre d'accidents du travail au cours de l'exercice	**1 187**	1 089	464
Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail	**16 982**	17 802	18 159
Taux de fréquence d'accidents du travail au cours de l'exercice	**17,52 %**	15,62 %	8,61 %

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

L'augmentation du nombre d'accidents du travail entre 2023 et 2024 s'explique par un changement méthodologique. Au cours des exercices précédents, Lagardère ne recensait que les accidents du travail qui donnaient lieu à au moins un jour d'arrêt de travail. Depuis l'exercice 2024, le Groupe recense désormais l'ensemble des accidents du travail ayant eu lieu au cours de l'année, que ces accidents aient abouti sur des arrêts de travail ou non. Par ailleurs, jusqu'à l'exercice 2024, Lagardère ne prenait en compte que les salariés permanents. Désormais, l'ensemble des salariés (permanents, non permanents, salariés au nombre d'heures non garanti) est inclus.

L'augmentation du taux de fréquence des accidents du travail observée entre 2024 et 2025 s'explique en premier lieu par une hausse des accidents considérés comme non sévères (avec pour conséquence pas ou peu de jours d'arrêts de travail). Cette tendance s'observe notamment chez Lagardère Publishing en Espagne et au Royaume-Uni ainsi que chez Lagardère Travel Retail en Italie.

Par ailleurs, chez Lagardère Travel Retail en Espagne, une augmentation du nombre d'accidents liés à des déplacements domicile-travail viennent impacter l'indicateur à la hausse. Enfin, toujours chez Lagardère Travel Retail, le développement de l'activité Restauration au Pérou a lui aussi contribué à l'augmentation du nombre d'accidents. Certains accidents constatés dans ces deux pays ont parfois conduit à des jours d'arrêts de travail de moyenne ou longue durée.

Néanmoins, les accidents sévères ont globalement diminué dans l'ensemble des activités, comme le montre la baisse continue des jours perdus en raison d'accidents du travail (-4,6 % comparé à 2024 et -6,5 % comparé à 2023).

2.3.2 LES TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR (S2)

2.3.2.1 L'ENJEU LIÉ AUX TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR CHEZ LAGARDÈRE (SBM-3)

Dans le cadre du devoir de vigilance du Groupe, Lagardère Travel Retail et Lagardère Publishing sont tenus de s'assurer que leurs fournisseurs garantissent des conditions de travail adéquates à leurs salariés et respectent leurs libertés fondamentales.

En cas de non-respect des conditions de travail et des libertés fondamentales des travailleurs de la chaîne de valeur, l'atteinte à la santé mentale et à l'intégrité physique a été identifié, dans le cadre de l'analyse de double matérialité, comme un impact négatif potentiel matériel à court et moyen termes.

Cet impact négatif potentiel peut résulter d'un cadre législatif national insuffisant en matière de protection des travailleurs à l'échelle d'un pays (cas répandu/systémique) ou bien résulter de problèmes liés à la gestion des ressources humaines à l'échelle d'un fournisseur (cas ponctuel).

Les travailleurs susceptibles d'être concernés par les impacts matériels de l'entreprise sont les salariés travaillant pour des entités de la chaîne de valeur en amont et en aval de l'entreprise. Tous ces travailleurs sont inclus dans le champ d'application des informations publiées au titre de l'ESRS 2 du présent rapport.

Lagardère n'a pas mené, à date, d'analyse spécifique concernant les territoires ou les produits pour lesquels il existe, pour les travailleurs de la chaîne de valeur de l'entreprise, un risque important d'exposition au travail des enfants, au travail forcé ou au travail obligatoire, ce risque n'ayant pas été identifié comme matériel dans le cadre de l'analyse de double matérialité du Groupe.

Par ailleurs, en l'absence d'incident avéré en matière de droits de l'homme des travailleurs de la chaîne de valeur, Lagardère n'a pas identifié de catégories de travailleurs de la chaîne de valeur particulièrement à risque et nécessitant une approche spécifique.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact négatif	Atteintes à la santé mentale et l'intégrité physique	Lagardère Publishing Lagardère Travel Retail	Plan d'action de vigilance	Appliquer la Charte fournisseur responsable du Groupe ; Procéder à des évaluations des performances sociales des fournisseurs	Atteindre au niveau Groupe 80 % de la dépense fournisseurs à risques élevés évaluée en 2025 (décrite en section 2.4.1.2.3)

2.3.2.2 POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2025 (S2-1 ; S2-3 ; S2-4)

LES ENGAGEMENTS ET MESURES PRISES AU NIVEAU DU GROUPE

La stratégie du Groupe vis-à-vis de ses partenaires extérieurs repose sur deux mesures clefs :

- une Charte fournisseur responsable, qui doit être soumise aux nouveaux fournisseurs contractant avec une société du Groupe (décrite en section 2.4.1.2.3 du rapport de durabilité) ;
- une collaboration avec la société EcoVadis afin de procéder à l'évaluation régulière des performances environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs et sous-traitants du Groupe (décrite en section 2.4.1.2.3 du rapport de durabilité).

La Charte fournisseur responsable, applicable dans toutes les activités et territoires d'implantation du groupe Lagardère, invite le fournisseur à s'aligner avec les critères d'exigence du Groupe en termes de valeurs sociales, environnementales et d'éthiques des affaires. Elle enjoint également le fournisseur signataire à se conformer à l'ensemble des traités, lois, réglementations et autres normes sectorielles qui lui sont applicables. Par ailleurs, elle impose un standard minimum dans les pays dans lesquels la législation est insuffisante en matière de protection des travailleurs. Par la signature de cette Charte, les fournisseurs se portent garants du respect de ces principes pour leurs propres employés et représentants. Enfin, en cas de manquements, les filiales du Groupe se réservent le droit de demander à leurs fournisseurs de mettre en place un plan d'action correctif, ou de rompre le contrat.

En vertu du volet social de cette Charte, les fournisseurs s'engagent à ne pas recourir à toute forme de travail forcé ou obligatoire, au travail des enfants, ainsi qu'à toute violence (verbale, physique ou morale), sanction corporelle ou menace de telle sanction. Ils doivent également prendre les mesures nécessaires pour assurer à leurs employés et à leurs sous-traitants un environnement de travail sûr, sécurisé et hygiénique et préserver leur intégrité physique. À ce titre, il leur est demandé de :

- se conformer aux normes applicables en matière de santé, de sécurité et de sûreté au travail et veiller en particulier à ce que les bâtiments, les lieux de travail, les machines, les matériels et les procédés de travail soient conformes aux normes applicables en matière d'entretien, d'hygiène et de sécurité ;
- mettre en œuvre des procédures et des systèmes pour prévenir, gérer et suivre les accidents du travail et les maladies professionnelles.

En matière de relations sociales, les fournisseurs s'engagent à respecter les normes applicables concernant le droit des employés à constituer des syndicats et/ou des organisations représentatives de leurs choix et/ou de s'y affilier, et à mandater ces syndicats/organisations afin de les représenter lors de négociations collectives.

De plus, ce document incite vivement les fournisseurs à s'inscrire dans une démarche de certification sociale et recommande de se référer, dans l'attente de l'instauration d'une norme ISO, aux certifications ou aux référentiels suivants : SA 8000 (certification sociale), OHSAS 18001 (certification relative aux conditions de travail, à l'hygiène et à la sécurité), ILO-OSH 2001 (système de gestion de la sécurité et de la santé au travail).

Dans le cadre des engagements du Groupe, Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail collaborent avec la société EcoVadis pour évaluer les performances environnementales, sociales et éthiques de leurs fournisseurs et sous-traitants, en particulier ceux à risque. Dans ce cadre, le volet social et droits humains constitue une thématique d'analyse à part entière de l'évaluation EcoVadis, les fournisseurs évalués pouvant même être confrontés à des questions plus poussées sur cette thématique en fonction de leurs secteurs d'activité et de leurs localisations géographiques.

Pour Lagardère Travel Retail, les fournisseurs de deux pays sont particulièrement concernés par l'évaluation EcoVadis : la Chine (99 % des dépenses achat qualifiées « à risque ») et le Sénégal. Pour Lagardère Publishing, il s'agit de la Chine (89 % des dépenses achat qualifiées « à risque »), du Mexique, de l'Inde et du Maroc.

À date, le Groupe et ses branches n'ont pas adopté de processus général pour interagir avec les travailleurs de la chaîne de valeur. La mise à disposition d'une plateforme d'alerte, accessible à toutes les parties prenantes externes du Groupe, permet néanmoins aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations et ainsi à l'entreprise de mettre en œuvre les actions de remédiation nécessaires. Conformément aux engagements en matière de promotion et de respect des droits humains, tels qu'énoncés dans la Charte fournisseur responsable du Groupe, cette plateforme d'alerte permet, en outre, de signaler tout cas de non-respect des droits humains affectant les travailleurs de la chaîne de valeur. La ligne d'alerte éthique est décrite en section 2.4.1.2.1 du rapport de durabilité, qui précise notamment la façon dont elle est portée à la connaissance des travailleurs de la chaîne de valeur, les mécanismes de protection et les processus d'instruction des alertes mis en place par Lagardère pour remédier aux cas de non-respect des droits humains.

Quatre incidents relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur ont été signalés au cours de l'exercice 2025. Un incident portait sur des enjeux de santé et sécurité et trois incidents étaient liés à la discrimination. Les quatre incidents ont été classés comme non avérés.

Le Groupe n'a pas fixé d'objectif associé à l'enjeu des travailleurs de la chaîne de valeur, l'action locale au niveau des branches étant le niveau jugé le plus pertinent pour agir sur cet enjeu.

ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LAGARDÈRE PUBLISHING

Lagardère Publishing ne dispose pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux relatifs à cet enjeu n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards. La branche a toutefois mis en place des actions afin de protéger les droits des travailleurs et de limiter les risques en matière de santé-sécurité, tout en répondant aux exigences légales du groupe Lagardère, telles que le devoir de vigilance.

En amont, les actions de la branche se concentrent en priorité sur les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 et au-delà opérant dans les familles d'achat les plus risquées, implantés dans les pays considérés comme les plus exposés et auprès desquels les dépenses d'achat sont les plus élevées. Au niveau mondial, Lagardère Publishing effectue tous les ans des audits de conformité dans les locaux et sites de production de certains de ses fournisseurs, avec des sanctions en cas de non-conformité. Ce dispositif est complété par des audits documentaires réalisés par EcoVadis.

Au Royaume-Uni, Hachette UK est membre du « Book Chain Project », une initiative interprofessionnelle qui garantit notamment la conformité de ses membres au Modern Slavery Act, une loi britannique de 2015 visant à lutter contre l'esclavage moderne dans les chaînes d'approvisionnement. À ce titre, l'entreprise collabore avec ses fournisseurs, qui sont invités à rejoindre l'initiative, pour s'assurer de leur conformité aux standards sectoriels. Hachette UK publie un « Anti-Slavery and Human Trafficking Transparency Statement », mis à jour chaque année. Des audits annuels sont réalisés, et des plans d'action sont mis en place en cas de non-conformité. Par ailleurs, en 2024, les salariés de Hachette UK exposés ont tous été formés obligatoirement aux enjeux liés à l'esclavage et au travail forcé sur la chaîne d'approvisionnement.

En Espagne, Grupo Anaya intègre des considérations sociales, d'égalité entre les genres et environnementales dans sa politique d'achats.

En outre, dans le cadre du processus d'homologation des fournisseurs, des procédures de demandes d'informations sont réalisées, au cours desquelles des questions liées aux enjeux environnementaux, à l'éthique et à la gouvernance sont posées et évaluées par la branche.

En aval, les actions portent sur les prestataires logistiques et les transporteurs avec lesquels l'entreprise travaille pour les besoins de ses missions de distribution. Lagardère Publishing renforce les critères RSE dans le processus de sélection de ces prestataires. À titre d'illustration, en France, lors d'un appel d'offres lancé en 2024 par Hachette Livre France pour une partie de ses flux, il a été précisé aux entreprises candidates que leurs propositions à dimension RSE seraient prises en compte dans l'évaluation de leurs offres.

Au sein des activités Services et Opérations, le choix de partenaires logistiques et de transport s'engageant à respecter les standards en matière de droits humains incombe à la Direction Supply Chain et aux Directions fonctionnelles compétentes, comme les Achats et la Direction Juridique.

Plus généralement, les transporteurs sont soumis à un protocole de sécurité détaillé lorsqu'ils interviennent sur les sites de Hachette Livre en France. Par exemple, pour le Centre de traitement des retours de Hachette Livre en France, ce protocole précise le plan de circulation et les règles de prudence à adopter comme la vitesse maximum autorisée sur le site ou l'obligation pour le chauffeur de s'équiper des protections réglementaires.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL

Lagardère Travel Retail ne dispose pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux relatifs à cet enjeu n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards. En complément des actions déployées dans le cadre des engagements du Groupe (Charte fournisseur responsable et évaluation EcoVadis), Lagardère Travel Retail promeut toutefois la responsabilité des fournisseurs envers leurs travailleurs grâce à diverses actions menées.

Dans le cadre de son engagement à promouvoir des produits et des ingrédients plus responsables, la branche a instauré une méthodologie de sélection fondée sur divers critères RSE, appliqués à la fois au niveau des fournisseurs et des produits. Cette dernière a été renforcée en 2023 afin d'inclure des critères plus exigeants et couvrant l'ensemble des activités de la branche. Pour intégrer le programme Offre Responsable de Lagardère Travel Retail, les fournisseurs doivent d'abord satisfaire à un ensemble de prérequis. En 2025, plus de 60 marques ont répondu à ces prérequis grâce à une certification B-Corp, un badge ou une médaille EcoVadis, ou bien une réponse positive au questionnaire ESG fourni par la branche. Une fois cette première étape validée, chaque produit est évalué individuellement et doit répondre à au moins un critère qualifiant. Parmi les critères de sélection des produits figure le label « fair trade », qui permet de valoriser l'engagement des fournisseurs en matière de bien-être, de juste rémunération et de reconnaissance des travailleurs, notamment dans les pays à risque. En 2025, un poste de Responsable Category Manager a été créé au sein de la Direction des achats centrales Duty Free afin de soutenir les acheteurs et d'accompagner les fournisseurs dans l'atteinte de ces critères. Le programme est déployé au sein des équipes centrales achats Dufy Free et Fashion ainsi que dans trois pays pilotes pour les activités Travel Essentials et Dining. Des modules de formations dédiés lancés en 2025 ainsi que le développement d'outils informatiques vont permettre de déployer graduellement ce programme dans les pays en 2026.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

L'ensemble des actions à destination des travailleurs de la chaîne de valeur font l'objet d'un suivi et d'une évaluation à travers, principalement, le suivi de la plateforme d'alerte mise en place par le Groupe, les audits sur site menés par Lagardère Publishing et l'évaluation des fournisseurs à risque avec EcoVadis. Ces éléments sont analysés par les Directions responsables du suivi de ces actions pour s'assurer de leur pertinence et, si nécessaire, de proposer des actions complémentaires visant à limiter tout impact négatif sur les travailleurs de la chaîne de valeur. Aucun impact négatif important n'a nécessité d'action particulière au cours de l'exercice 2025.

2.3.3 LES CONSOMMATEURS (S4)

2.3.3.1 SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

2.3.3.1.1. L'ENJEU DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS (SBM-3)

Lagardère doit veiller à la santé et à la sécurité des personnes qui consomment ou utilisent les produits qu'elle commercialise et se conformer aux réglementations en vigueur. Elle a également une responsabilité en matière de sécurité pour les publics accueillis à l'intérieur de ses locaux, plus particulièrement dans ses salles de spectacles.

Pour Lagardère Travel Retail, cet enjeu concerne principalement les produits alimentaires. La branche doit veiller à la santé et à la sécurité de toutes les personnes qui consomment ou utilisent les produits qu'elle commercialise.

De son côté, Lagardère Live Entertainment a un rôle clé à jouer pour assurer la santé et la sécurité des spectateurs qui se rendent dans ses salles de spectacles et de divertissement.

À court et moyen termes, si Lagardère Travel Retail et Lagardère Live Entertainment ne parvenaient pas à se conformer aux normes sanitaires, le risque potentiel serait l'augmentation des coûts exceptionnels à cause de pénalités civiles telles que les amendes et frais de justice dus à la non-conformité des produits, ou au non-respect des mesures de sécurité sur site. Ce risque découle d'un impact négatif potentiel sur les consommateurs, qui pourraient être confrontés à des menaces sanitaires et de santé. Cet impact potentiel a été évalué comme non matériel dans le cadre de l'analyse de double matérialité.

Si Lagardère Live Entertainment ne garantissait pas la sécurité et l'accessibilité de ses salles, les personnes en situation de handicap seraient en outre davantage exposées à des risques de préjudice.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Risque	Risque d'augmentation des coûts exceptionnels : pénalités telles que les amendes et les frais de justice dus à des produits non conformes, ou au non-respect des mesures de sécurité sur site	Lagardère Travel Retail	Politique de sécurité alimentaire	Assurer l'hygiène et la sécurité alimentaire (mesures d'hygiène et de sécurité, audits de conformité, formation)	-
Impact négatif	Dangers pour la santé et la sécurité	Lagardère Live Entertainment	-	Assurer la sécurité physique des spectateurs (mesures de sécurité et de sûreté des salles de spectacle)	-

2.3.3.1.2. L'HYGIÈNE ET LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE CHEZ LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (S4-1 ; S4-2 ; S4-3 ; S4-4)

Politique et actions mises en œuvre en 2025 par Lagardère Travel Retail

Lagardère Travel Retail, qui déploie désormais ses activités de restauration dans plus de 1 500 points de vente à travers le monde, porte une attention particulière aux enjeux d'hygiène et de sécurité alimentaire. Lagardère Travel Retail opère un ensemble d'activités de restauration sur tous les segments, aussi bien en matière de taille que de type d'opération. Les standards alimentaires définis s'appliquent à tous avec la même exigence.

Dans ce contexte, Lagardère Travel Retail a développé sa politique de sécurité alimentaire sur les normes européennes et le système HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point, soit Analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise), un système de procédures défini dans l'objectif de protéger la santé de ses consommateurs sur l'ensemble de ses espaces de restauration et d'assurer un niveau d'exigence en termes de qualité, quel que soit le pays ou le type de structure (marque en nom propre ou franchise).

La politique de la branche repose en premier lieu sur des lignes directrices (Food Safety Guidelines) diffusées dans l'ensemble des pays. Ces lignes directrices, mises à jour régulièrement, sont définies sur la base des standards européens en termes de sécurité alimentaire. Elles imposent des règles strictes à appliquer, parfois plus exigeantes que les réglementations locales, tels que certains pays d'Afrique et la Chine notamment, afin d'améliorer le système de gestion de la sécurité alimentaire et de limiter au maximum les risques d'incident. Cela garantit aux consommateurs de retrouver le même niveau de qualité et de sécurité chez Lagardère Travel Retail, quel que soit le site sur lequel ils se trouvent.

La politique de la branche se structure en trois étapes :

- prévenir, détecter et limiter la non-conformité, grâce à des prérequis en matière de structure, de ressources, de documentation, de suivi et d'évaluation ;
- définir les plans d'action correctifs ;
- gérer les crises dès lors qu'elles surviennent, avec des process clairs pour chaque rôle et responsabilité.

En dehors de la politique générale, qui reste un document à vocation interne uniquement, des guidelines plus précises peuvent être établies sur des sujets sensibles pour les consommateurs, telle que la gestion des allergènes. Ces derniers sont par ailleurs affichés dans les points de restauration.

Cette politique est mise au point et gérée centralement par l'équipe Contrôle et Qualité de Lagardère Travel Retail, avec l'accompagnement de SGS, Eurofins et EcoSure, tous reconnus pour leur expertise en matière de sécurité sanitaire et de conformité. Cette fonction est rattachée à la Chief Operational Performance Officer et Chief Operating Officer Europe, membre du Comité Exécutif de Lagardère Travel Retail.

La politique est déployée sur l'ensemble des filiales de Lagardère Travel Retail, avec au minimum un relais local en charge de sa mise en place, de son suivi et de son évaluation sur les points de restauration. Des audits sont réalisés régulièrement afin de s'assurer du respect des normes et de la stratégie de la branche.

Des objectifs spécifiques sont définis afin de garantir le respect des critères de santé et de sécurité établis par Lagardère Travel Retail. Dans ce cadre, un résultat minimum de 85 % est requis pour les audits internes et externes réalisés localement dans l'ensemble des points de vente Restauration. En 2025, 1 302 audits Food Safety ont été effectués, aboutissant à une note moyenne de 91,9 % sur l'ensemble des évaluations. Ce pourcentage est calculé à partir d'une grille d'audit homogène applicable à tous les pays, élaborée par Lagardère Travel Retail et fondée sur les critères Food Safety définis dans la politique de Santé et Sécurité de la branche. L'objectif est reconduit chaque année selon les mêmes exigences.

Le déploiement de la politique de Lagardère Travel Retail concerne l'ensemble de ses points de restauration et s'organise autour de quatre axes.

1. Pour chacun des points de vente, l'hygiène et la sécurité des aliments font l'objet de contrôles journaliers par le suivi de procédures strictes et précises, de la livraison des produits par le fournisseur jusqu'à la remise du produit fini au consommateur. Cela s'effectue notamment par la digitalisation de la chaîne de valeur via le module Eezytrace, déployé dans la majorité des pays opérés, ainsi que par des outils spécifiques tels que TraQ'Food en France ou KTI aux États-Unis. Ce module, intégré à la plateforme interne WellDone, permet de tracer toutes les étapes de contrôle et d'accéder aux informations associées (lots de produits, températures, etc.).
2. Un plan d'audits annuels Food Safety est mis en œuvre dans les filiales, prévoyant quatre audits par an sur la base d'une grille commune spécifique à chaque métier (restauration rapide, service à table, cuisine centrale) pour tous les pays. Deux audits sont réalisés en externe avec les partenaires de la branche (SGS, Eurofins, EcoSure) et deux autres sont effectués en interne par les responsables Food Safety des pays. Le siège de Lagardère Travel Retail réalise également des audits annuels administratifs pour les sièges sociaux (19 pays audités au cours de l'année 2024 et 22 en 2025). Ces audits, supervisés par le siège en France, sont renforcés par des audits opérationnels XBL, menés directement par les pays. Ils se déroulent à une fréquence bimensuelle pour certains et semestrielle pour d'autres, totalisant plus de 93 000 audits réalisés sur le réseau Restauration en 2025. Des analyses des produits, des surfaces et des personnes sont également réalisées par des laboratoires (SGS, EcoSure, Eurofins ou locaux), au moins deux fois par an sur tous les points de vente de la branche intégrant de la préparation. Des audits

opérationnels « flash » sont réalisés régulièrement en interne, directement auprès des équipes.

3. La stratégie de la branche est également renforcée par des programmes de sensibilisation des équipes déployés dans les nouveaux territoires d'implantation. En 2022, un module d'e-learning avait été déployé au Sénégal, en Mauritanie, au Chili ainsi qu'aux Émirats arabes unis. En 2023, la Suisse et la Belgique ont également déployé ce module, suivis du Cambodge et du Pérou en 2025.
4. Enfin, la plateforme WellDone offre une gestion complète et intégrée de la qualité opérationnelle, englobant les aspects d'hygiène et de sécurité alimentaire, le suivi des audits réalisés sur les points de vente, les outils de traçabilité tels qu'Eezytrace, ainsi que les retours consommateurs collectés sur les réseaux sociaux via Visibilishop. Cette plateforme a été généralisée pour l'ensemble de l'activité Restauration en 2025 et son déploiement sur l'activité Travel Essentials se poursuit.

Toutes ces actions sont des mesures récurrentes qui perdurent dans le temps pour s'efforcer de garantir une qualité opérationnelle et une sécurité alimentaire constante telles que définies par la stratégie de Lagardère Travel Retail.

En complément des actions prises en matière d'hygiène et sécurité alimentaire, Lagardère Travel Retail s'engage pour la santé et la sécurité physique et mentale des consommateurs à travers la mise en place d'espaces « Safe Place ». Fin 2023, la branche a lancé, en France, en partenariat avec RATP Travel Retail, les lieux labélisés « Safe place UMay » qui permettent d'accueillir les voyageurs victimes de harcèlements ou violences sexistes et sexuelles. Le personnel des espaces de vente a suivi des sessions de pédagogie afin de pouvoir accueillir toute personne se sentant victime de ces violences, et de les accompagner. L'objectif est de déployer le dispositif sur toutes les enseignes opérées par le Groupe et implantées sur le réseau RATP.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Processus de remédiation des impacts négatifs

Une procédure spécifique à suivre a été définie pour les responsables locaux des activités Restauration afin de prendre en charge les retours des consommateurs, la gestion des produits problématiques et remonter les informations en interne auprès des responsables Contrôle et Qualité du siège, lors des incidents ayant porté une atteinte majeure à la santé et la sécurité des consommateurs.

Procédures de dialogue

Lagardère Travel Retail n'a pas établi de processus spécifique pour échanger avec ses consommateurs ou leurs représentants potentiels. Étant donné que ses principaux clients se trouvent dans des lieux de passage comme les gares ou les aéroports, il est plus difficile d'établir une base de référence stable et récurrente.

Néanmoins, des études clientèles peuvent être réalisées lors d'appels d'offres, en amont de l'ouverture de points de vente. Des échanges sont également tenus avec les concédants (gares ou aéroports) afin de s'adapter aux préférences locales lors du début du partenariat, ou en cours de contrat pour adapter les espaces de vente à l'évolution des besoins si nécessaire.

Canal mis à disposition des consommateurs

Depuis 2018, l'équipe Contrôle et Qualité de Lagardère Travel Retail a mis en place un outil interne, WellDone, qui centralise la gestion des process, des informations et des contrôles en termes de qualité opérationnelle, de santé et de sécurité alimentaire et de remontées d'avis clients, toujours dans l'optique d'améliorer ses opérations, la satisfaction client et de réduire les risques d'incident.

Le module « Visibilishop » de la plateforme WellDone centralise les avis clients issus de plateformes reconnues telles que Google, Tripadvisor, Yelp et The Fork. Ces données, accessibles à l'échelle globale ou par pays, permettent aux responsables locaux de les consulter et d'y répondre directement via la plateforme. WellDone génère une note moyenne des avis et facilite l'élaboration, le suivi et l'exécution de plans d'action. Cet outil aide les équipes locales à ajuster les actions à entreprendre en fonction des retours clients, et en tenant compte tant de la qualité opérationnelle que des normes de santé et de sécurité alimentaire. Grâce à son déploiement, les équipes Qualité ont observé une nette amélioration de la satisfaction client, avec une moyenne globale atteignant 4,20 sur 5 en novembre 2025, contre 4,19 fin 2024. Visibilishop est désormais déployé dans presque tous les pays où l'activité Restauration est présente.

L'équipe Contrôle et Qualité de Lagardère Travel Retail a également mis en place un système de QR code spécifique à chaque point de vente, que les gérants peuvent déployer afin de favoriser les retours clients. Aujourd'hui, ce système a été mis en place par 1/3 des points de restauration. Lagardère Travel Retail souhaite atteindre un taux de satisfaction moyen de 4,5 sur 5 auprès de ses consommateurs.

Trois incidents relatifs aux consommateurs ont été signalés au Groupe par le biais de la ligne d'alerte éthique au cours de l'exercice 2025. Un incident signalé portait sur la discrimination et deux sur la santé et la sécurité. Un incident a été classé comme avéré, les deux autres comme non avérés.

2.3.3.1.3. LA SÉCURITÉ PHYSIQUE DES SPECTATEURS CHEZ LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT (S4-1 ; S4-2 ; S4-3 ; S4-4)

Actions mises en œuvre en 2025 par Lagardère Live Entertainment

Lagardère Live Entertainment ne dispose pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux en matière de santé et sécurité n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards. Cet enjeu est néanmoins géré par la mise en place d'un plan d'action structuré et déployé de manière continue, reposant sur deux éléments clefs : la sécurité et la sûreté des spectateurs. Ce plan d'action permet à l'entité d'atténuer les risques liés à la santé et à la sécurité des spectateurs, tels que décrits en section 2.3.3.1.1 du présent rapport.

Toutes les salles du pôle Lagardère Live Entertainment constituent des Établissements Recevant du Public (ERP) de type L (salles de spectacles) et de catégorie 1 (établissements recevant plus de 1 500 personnes). À ce titre, elles doivent respecter les obligations en vigueur en France en application du Règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (arrêté du 25 juin 1980) : nombre de dégagements minimums, résistance au feu des matériaux utilisés dans la salle, nombre minimum d'agents constituant le service de sécurité incendie, etc. Le respect de ces obligations est soumis à la vérification périodique des commissions départementales de sécurité qui autorisent la poursuite de l'exploitation de l'établissement.

Dans toutes ses salles, Lagardère Live Entertainment exige contractuellement que ses prestataires en charge de la sécurité Incendie et de la sûreté assurent la continuité au sein de leurs équipes, afin de garantir une parfaite connaissance des installations. Cette mesure vise à améliorer la réactivité et la gestion des incidents en cas de problème. L'efficacité de cette démarche est suivie par le taux de rotation du personnel au sein des équipes.

Par ailleurs, tous les personnels chargés de l'accueil du public dans les salles suivent chaque année une formation sur l'évacuation en cas d'incendie ou d'autres incidents. Un budget est dédié au financement de cette formation, et Lagardère Live Entertainment évalue son efficacité en suivant le nombre de personnels formés.

Lagardère Live Entertainment veille également à choisir des prestataires ayant une expérience reconnue dans le secteur du spectacle vivant dans toutes ses salles, car l'accueil du public dans une salle de spectacles exige des compétences spécifiques. L'efficacité de cette action repose sur la vérification de l'expérience du prestataire.

Pour assurer une prise en charge immédiate des personnes souffrantes parmi le public accueilli, Lagardère Live Entertainment a mis en place deux mesures principales pour chaque spectacle. Tout d'abord, pour les spectacles ayant lieu à l'Arkéa Arena, Lagardère Live Entertainment déploie un Dispositif Prévisionnel de Secours (DPS) pour fournir les premiers secours nécessaires. Ensuite, dans ses salles parisiennes, l'entité veille à maintenir la présence d'un médecin de garde. En cas d'absence de ce dernier et en situation d'urgence, les pompiers sont sollicités. De plus, des formations régulières aux gestes de premiers secours sont organisées pour les équipes de toutes les salles, avec un budget dédié à ces formations. L'efficacité de cette mesure est suivie grâce au nombre de personnels formés.

Lagardère Live Entertainment a également aménagé des « safe places » depuis 2024 au sein de l'Arkéa Arena pour accueillir les personnes exposées à des comportements violents, discriminants et/ou oppressifs, en leur offrant un espace de calme, d'écoute et d'orientation. Une initiative dont le résultat attendu est de garantir la sécurité et le bien-être de toute personne qui se sentirait menacée. Afin de suivre l'efficacité de cette mesure, Lagardère Live Entertainment déploie des enquêtes de satisfaction auprès du public, des prestataires, des productions et des salariés de ces salles depuis fin 2025.

Enfin, pour sensibiliser le public aux risques auditifs liés à l'écoute des concerts, la branche mène des actions de prévention à l'Arkéa Arena dix fois par an. À cette occasion, Acuitis, partenaire officiel de l'Arkéa Arena, est présent pour informer et sensibiliser les spectateurs aux risques de diffusion de sons amplifiés, en distribuant une brochure dédiée. Leur efficacité est évaluée par des enquêtes de satisfaction menées auprès du public chaque année.



Mise à disposition de protections auditives pour les spectateurs de l'Arkéa Arena de Bordeaux (France).

Bien que des budgets soient alloués à ces actions, les ressources mobilisées ne génèrent pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu car son pilotage ne requiert pas d'objectif. Les actions sont menées et supervisées au niveau local.

Processus de remédiation des impacts négatifs

Chaque incident dans les salles est remonté à la Direction Juridique et à la Direction Générale de Lagardère Live Entertainment, qui l'analysent et mettent en place les correctifs nécessaires. Selon la nature des incidents, ces mesures correctives peuvent consister en un rappel de la conduite à tenir ou en une adaptation des processus en place, par exemple.

Concernant la sécurité Incendie, le Règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP) détermine quelles mesures sont nécessaires et appropriées pour prévenir et faire face à un impact négatif. En matière de sûreté, ce sont les directeurs techniques des salles, en collaboration avec le prestataire sûreté, qui déterminent le dispositif à mettre en place en fonction du type d'évènement et du public attendu.

Aucun impact négatif important relatif à la santé et sécurité des consommateurs n'a nécessité d'action particulière au cours de l'exercice 2025.

Canal mis à disposition des consommateurs

Lagardère Live Entertainment n'a pas mis en place de dialogues formels avec les spectateurs. Toutefois, en cas d'incident, ils peuvent lors des événements s'adresser aux équipes de salle et/ou de sécurité. Dans chacune de ses entités, Lagardère Live Entertainment dispose d'un service client chargé de remonter les problématiques soulevées par les spectateurs (par mail ou par téléphone). Lorsqu'il s'agit de problèmes liés à la santé ou à la sécurité des personnes, les responsables des entités traitent ces situations en collaboration avec le service juridique de Lagardère Live Entertainment, sous validation de la Direction Générale. Par ailleurs, un reporting après chaque événement permet d'identifier quels ont été les incidents et la manière dont ils ont été résolus.

2.3.3.2 CONTRIBUTION À L'ÉDUCATION ET ACCÈS À LA CULTURE

2.3.3.2.1. L'ENJEU DE LA CONTRIBUTION À L'ÉDUCATION ET L'ACCÈS À LA CULTURE (SBM-3)

Les activités de Lagardère Publishing (édition), Lagardère News (presse), Lagardère Radio (radio) et Lagardère Live Entertainment (spectacles) sont, par essence, productrices de contenus à caractère informatifs, éducatifs et culturels. Ces branches ont donc un rôle clé à jouer pour faciliter l'accès à l'éducation et contribuer à la démocratisation de la culture.

Les mesures prises pour faciliter l'accessibilité des contenus aux personnes en situation de handicap, les dons de livres pour soutenir les personnes éloignées de la lecture et les partenariats avec des acteurs du tissu associatif pour promouvoir l'éducation comptent parmi les activités qui engendrent cet impact positif.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact positif	Contribution à l'éducation des consommateurs finaux et facilitation de l'accès à la culture	Lagardère Publishing	-	Renforcer l'accessibilité des contenus ; Promouvoir la lecture auprès de tous les publics	-
		Lagardère News-Radio	-	Diffuser des contenus à portée culturelle (littérature, cinéma, etc.) ; Promouvoir les métiers des médias	-
		Lagardère Live Entertainment	-	Démocratiser et faciliter l'accès aux spectacles	-

2.3.3.2.2. POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2025 (S4-1, S4-4)

Actions mises en œuvre par Lagardère Publishing

Hachette Livre affirme son engagement en faveur de l'accès à l'éducation et à la culture en adaptant sa stratégie pour mieux répondre aux besoins d'un public large. La branche s'efforce de réduire les obstacles à l'accès à ses contenus, en prenant en compte les intérêts et les besoins de divers groupes.

La branche ne dispose pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux en matière de contribution à l'éducation et accès à la culture n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards. En effet, cet enjeu est inhérent aux activités éditoriales de la branche, qui s'engage à :

- mettre en œuvre des initiatives pour améliorer l'accessibilité de ses contenus, en proposant des formats numériques accessibles et en développant le livre audio ;
- faciliter l'accès aux contenus par le biais des dons de livres pour soutenir des populations éloignées de la lecture, contribuant ainsi à la réduction des inégalités en matière d'accès à la culture ;
- soutenir et collaborer avec différents acteurs issus notamment du secteur associatif pour promouvoir la lecture et l'éducation.

Ces engagements, mis en œuvre tant en France qu'à l'international, s'appliquent à tous les consommateurs, avec une attention particulière portée aux personnes éloignées de la lecture.

Pour soutenir ces engagements, Hachette Livre a mis en œuvre des actions spécifiques.

En matière d'accessibilité des contenus, Hachette Livre cherche à rendre toutes ses nouveautés d'ouvrages de texte disponibles en version numérique nativement accessible au format ePub 3, afin de répondre aux besoins des lecteurs malvoyants, aveugles ou souffrant de troubles d'apprentissage. Dès 2019, l'entité a signé la Charte de l'édition en format accessible (Accessible Books Consortium Charter). En 2025, 100 % des nouveautés d'ouvrages de texte publiées par le Groupe étaient accessibles au niveau 1, qui correspond à une production au format accessible ePub 3, et 98 % ont atteint le niveau 2, un standard d'accessibilité renforcé validé par le logiciel ACE (Accessibility Checker for ePubs). À ce titre, Lagardère Publishing se positionne comme un pionnier devançant la nouvelle directive européenne sur l'accessibilité (European Accessibility Act) entrée en vigueur en 2025, qui impose désormais que tous les nouveaux livres numériques soient accessibles aux personnes en situation de handicap.

Des audits réguliers vérifient le respect des critères d'accessibilité, en conformité avec les exigences légales européennes et nationales.

Hachette Livre a également noué des partenariats avec des organisations spécialisées pour rendre ses contenus accessibles à un large public. En France, 20 maisons d'édition du groupe collaborent avec Mobidys afin d'adapter des ouvrages en formats accessibles (Frog, Daisy) pour les lecteurs dyslexiques ou en difficulté d'apprentissage. À travers ce partenariat, ce sont plus de 300 titres qui ont été adaptés et mis à disposition des établissements scolaires.

À l'international, Hachette UK collabore avec le Royal National Institute of Blind People (RNIB) pour rendre ses ouvrages accessibles via la plateforme RNIB Bookshare, adaptée aux besoins des malvoyants. En 2024, Hachette UK est devenue la première entreprise britannique à publier un livre en partenariat avec NaviLens, une technologie d'accessibilité pour personnes malvoyantes. Ce système utilise des QR codes spécialisés qui, une fois scannés, déclenchent des messages audios, offrant ainsi une expérience de lecture inclusive et accessible.

En Espagne, Grupo Anaya renforce l'accessibilité de ses ressources éducatives en développant des manuels imprimés et numériques conformes aux principes du Universal Design for Learning (UDL), en collaboration avec des organisations spécialisées. En 2025, des actions de sensibilisation et de formation ont été menées auprès des équipes éditoriales, notamment des sessions animées par Plena Inclusión sur les textes en langage « facile à lire » et sur l'accessibilité cognitive, afin d'accompagner la mise en œuvre de lignes directrices adaptées aux besoins des élèves. Parallèlement, Anaya travaille au développement d'une nouvelle plateforme éducative et de contenus « nativement accessibles », avec l'objectif que les ressources publiées pour la campagne 2026 respectent les critères d'accessibilité de niveau AA définis par les Web Content Accessibility Guidelines (WCAG).

Le livre audio est une autre priorité stratégique pour Hachette Livre, qui s'efforce d'augmenter la disponibilité de ce format sur ses principaux marchés afin de répondre aux besoins des personnes malvoyantes et en difficulté de lecture. En 2025, 29 018 livres audio étaient disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing, contre 26 029 en 2024. Ce format connaît une forte croissance en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Espagne. En France, en octobre 2024, un partenariat a été lancé avec Spotify pour offrir aux abonnés premium un accès étendu au catalogue de livres audio distribués par Hachette Livre, dont Audiolib, premier éditeur de livres audios en France. Ce partenariat vise à accroître la disponibilité des œuvres littéraires pour un large public, y compris les jeunes générations, tout en assurant une juste rémunération des auteurs et ayants droit.

En 2025, Grupo Anaya a élargi ses accords commerciaux et enrichi son catalogue de livres audio. Cette initiative vise à faciliter l'accès à la lecture pour un public plus large, notamment les personnes malvoyantes ou en difficulté de lecture, et contribue à diversifier les formats de diffusion de la culture en langue espagnole.

Au-delà de ses activités commerciales, Hachette Livre soutient également l'accès à la lecture par des initiatives de dons de livres, tant en France qu'à l'international. Dans le cadre de son partenariat avec le pôle Égalité des Chances de Sciences Po, Hachette Livre offre des livres aux étudiants admis via la filière Conventions d'Éducation Prioritaire (CEP). Aux États-Unis, Hachette Book Group soutient

l'initiative Book Rich Environments de la National Book Foundation, qui vise à mettre à disposition des enfants et des familles des livres de qualité sur l'ensemble du territoire américain. En 2025, dans le cadre de ce partenariat, Hachette Book Group a fait don de plus de 14 000 ouvrages, contribuant ainsi à réduire les inégalités d'accès à la lecture. La filiale a également fourni 2 000 livres à Behind the Book, une organisation qui accompagne les jeunes grâce à des programmes mettant en avant la diversité des livres et des auteurs. Au total, plus de 29 000 livres neufs ont été offerts en 2025 à plus de 30 organisations œuvrant en faveur de la diversité et du soutien aux communautés défavorisées aux États-Unis.

Hachette Livre soutient la recherche et le développement dans le secteur éducatif. Depuis 2017, la branche participe activement au fonds Educapital, qui accompagne des start-up innovantes dans le domaine de l'éducation, afin d'améliorer l'accessibilité et la qualité des ressources pédagogiques. En parallèle, Hachette UK collabore depuis trois ans avec le National Literacy Trust dans le cadre du programme « Changing the Story Reading Programme », en utilisant les ressources Reading Planet de Hodder Education pour aider les enfants en difficulté de lecture.

Enfin, en 2025, Hachette Livre a poursuivi son engagement en matière de solidarité en mobilisant ses collaborateurs autour de différentes actions visant à promouvoir l'accès à la culture et à l'éducation.

En France, le partenariat avec Bibliothèques Sans Frontières (BSF), signé en 2023 pour une durée de trois ans, demeure l'un des piliers de l'engagement sociétal de Hachette Livre. En 2025, deux journées d'action solidaire ont été organisées, permettant à une vingtaine de collaborateurs de se mobiliser pour le tri, le catalogage et la préparation de livres destinés aux bénéficiaires de BSF dans l'entrepôt de l'association à Épône. Hachette Livre a également renouvelé sa participation au Design Jam, le hackathon annuel de BSF, consacré cette année à l'inclusion des filles et des femmes dans les projets de l'association. La gamme de carnets solidaires lancée en 2024, dont l'intégralité des bénéfices est reversée à BSF, a aussi continué d'être diffusée en 2025.

En 2025, Hachette UK et Hachette Book Group ont lancé Raising Readers, une campagne d'ampleur, à la fois immédiate et durable, destinée à sensibiliser au recul préoccupant de la lecture plaisir chez les enfants. Dans ce cadre, les actions menées incluent l'ajout de textes de sensibilisation en fin d'ouvrage, des partenariats solidaires et des collaborations avec des marques, ainsi que des programmes de bénévolat des collaborateurs. En outre, plus de 800 livres jeunesse ont été emballés puis distribués à des enfants pendant la période des fêtes.



L'actrice Reese Witherspoon est la porte-parole de la campagne Raising Readers lancée par Hachette UK et Hachette Book Group en 2025.

Au Royaume-Uni, Hachette UK mène une série d'initiatives caritatives et d'actions solidaires en faveur de la lecture et de l'accès à la culture. La filiale collabore notamment avec Chapter One, dans le cadre d'un partenariat récurrent au sein duquel 60 collaborateurs lisent chaque semaine pendant une heure avec un enfant en difficulté tout au long de l'année scolaire. Hachette UK entretient également un partenariat structurant avec le National Literacy Trust, qui comprend l'organisation d'événements dédiés à la lecture, la collecte de fonds et un programme d'actions visant à atteindre plus de 4 000 enfants et parents, tout en offrant plus de 100 opportunités de bénévolat aux salariés.

Par ailleurs, au Royaume-Uni, tous les collaborateurs sont encouragés à consacrer deux jours de travail par an à des actions solidaires ou citoyennes. En juin 2025, ces journées ont été relancées sous le nom de Discover Days, proposant aux équipes huit expériences solidaires à réaliser d'ici juin 2026.

En Espagne, Grupo Anaya a poursuivi en 2025 son engagement sociétal à travers un marché de Noël solidaire organisé dans plusieurs villes en partenariat avec la FDI Foundation, permettant l'implication de collaborateurs et le soutien d'associations locales. Les salariés ont également participé à une opération de dons destinée à des enfants en situation d'exclusion sociale. Par ailleurs, la filiale espagnole a lancé les Commitment Awards, un appel à projet récompensant une association présentant une initiative à impact social, éducatif ou culturel, et mobilisant les collaborateurs dans son développement.

En matière de ressources allouées, Hachette Livre apporte un soutien financier à diverses causes et associations œuvrant en faveur de l'éducation, notamment via la Fondation Hachette pour la Lecture, décrite plus bas.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu. La performance des actions est mesurée à l'aide des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport, l'établissement d'un objectif n'étant pas pertinent.

Actions mises en œuvre par Lagardère News et Lagardère Radio

Lagardère News et Lagardère Radio ne disposent pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux en matière de contribution à l'éducation et accès à la culture n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards. En effet, une telle formalisation serait incompatible avec les principes de liberté éditoriale et d'indépendance des journalistes.

L'enjeu de la contribution à l'éducation et l'accès à la culture, inhérent aux activités de production de contenus journalistiques des deux entités, est donc géré de manière décentralisée. Par le biais de leurs marques médias, Lagardère News et Lagardère Radio s'engagent quotidiennement à partager la connaissance et à cultiver la curiosité en offrant à leur public un large éventail de programmes et de publications.

Plusieurs actions sont déployées de manière continue pour concrétiser, cet engagement dans les contenus éditoriaux.

Europe 1 propose des émissions spécifiquement consacrées à la culture. C'est par exemple le cas de l'émission *La voix est livre,* diffusée le dimanche et animée par Nicolas Carreau, dans laquelle la littérature est mise à l'honneur. La promotion de la culture intervient également dans des chroniques présentées au sein d'émissions. C'est notamment le cas de *La prescription culture* sur Europe 1. Tous les jours, dans l'émission *Europe 1 Matin,* deux chroniqueurs présentent les informations indispensables à connaître en matière de culture : les dernières actualités musicales, les sorties littéraires ou cinéma, les nouvelles pièces de théâtre et les séries à ne pas manquer.

Concernant la presse écrite, chaque semaine, *Le Journal du Dimanche, Le JDNews* et *Le JDMag* proposent des pages dédiées à la culture (cinéma, théâtre, etc.). À travers des critiques, des portraits d'artistes et des analyses approfondies, ces pages permettent au grand public de découvrir les tendances culturelles ainsi que les œuvres marquantes.

Lagardère News et Lagardère Radio mènent également des initiatives spécifiques pour favoriser l'accès à la culture et à l'éducation. Le prix littéraire Europe 1 – GMF récompense par exemple tous les ans une œuvre célébrant le collectif et les valeurs humaines. En 2025, ce prix a récompensé Sophie Brocas pour son ouvrage *Le lit clos*, un roman historique sur fond de lutte féministe et de révolte.



Le lit clos de Sophie Brocas, lauréate 2025 du prix littéraire Europe 1 – GMF.

Enfin, Lagardère News et Lagardère Radio encouragent les collaborateurs à s'engager pour différentes causes. Parmi elles, l'éducation aux médias. Depuis 2014, Europe 1 participe à la Semaine de la presse et des médias dans l'École qui a pour objectif de permettre à des écoliers, collégiens ou lycéens de mieux connaître l'univers des médias, d'en comprendre les enjeux culturels et démocratiques et de stimuler leur intérêt pour l'actualité. En 2025, de nombreux collaborateurs ont été mobilisés pour faire découvrir les métiers des médias aux 250 jeunes présents dans les locaux de la radio.



Participation de Lagardère Radio à la Semaine de la presse et des médias dans l'École 2025.

En matière de dialogue, les auditeurs et les lecteurs interagissent avec les médias du Groupe pour donner leur avis sur les sujets abordés via différents canaux.

- Le Club Europe 1 : un lieu de rencontre et de partage entre les auditeurs d'Europe 1 et la station. Au sein du Club, les auditeurs donnent leur avis sur les programmes, participent aux événements d'Europe 1 partout en France, découvrent les coulisses et rencontrent les équipes de la radio.
- Les réactions à l'antenne des auditeurs pendant les émissions : par exemple, dans l'émission *Pascal Praud et vous* ou dans l'émission *Christine Kelly et vous*, les auditeurs ont la parole et peuvent réagir en direct à l'antenne.
- Le vote des auditeurs et des lecteurs à l'occasion de certains événements. Par exemple, pour les Trophées Europe 1 de l'avenir, une catégorie « Coup de cœur RSE des auditeurs » a été instaurée dans laquelle les auditeurs votent pour l'entreprise ou l'association innovante de leur choix.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni de dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu, la fixation d'objectifs chiffrés n'étant pas compatible avec les principes de liberté éditoriale et d'indépendance des journalistes. La performance des actions se mesure toutefois par l'adhésion des auditeurs, la mesure régulière des audiences et à l'aide des indicateurs de suivi publiés dans le présent rapport.

Actions mises en œuvre par Lagardère Live Entertainment

Lagardère Live Entertainment ne dispose pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux en matière de contribution à l'éducation et accès à la culture n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards. Cet enjeu est géré au niveau local, par la mise en place d'un plan d'actions structuré et déployé de manière continue.

En matière d'accessibilité culturelle, l'entité a déployé plusieurs actions afin de démocratiser l'accès à la culture. Elle a mis en place des billetteries solidaires, et propose des tarifs réduits et des gratuités pour permettre aux personnes à faibles revenus, aux jeunes (via le pass culture) et aux publics éloignés de participer aux événements culturels qu'elle produit. L'artiste -M-, produit par L Productions, accueille par exemple sur toutes ses dates des associations (Secours Populaire, Maison des femmes, CéKeDuBonheur) à qui sont offertes des places de concerts. Il met également à disposition des stands pour que des associations promeuvent leurs actions auprès de son public (Secours populaire, Clowns Sans Frontières, SOS Méditerranée). Les artistes émergents de L Productions, tels Michel Hubert et Mélissende, participent également à des actions culturelles auprès des scolaires et des hôpitaux.

Depuis 2023, des initiatives spécifiques sont également déployées pour rendre les salles et les spectacles accessibles aux personnes en situation de handicap, notamment les publics atteints de TSA (Troubles du Spectre de l'Autisme), via des infrastructures aux accès adaptés, des kits sensoriels, des parcours créés et dédiés (scénario social en FALC, ou facile à lire et à comprendre) ou encore des guides. En outre, l'Arkéa Arena est, depuis mai 2025, titulaire du label Tourisme & Handicap, décerné sur les quatre principaux handicaps : moteur, visuel, auditif et mental. Ce label, délivré par Atout France, se base sur un référentiel avec une centaine de critères et un audit sur site.

En mai 2025, Arkéa Arena a également conçu son nouveau site internet afin de renforcer son accessibilité et son inclusion numérique.

En outre, certains concerts de Hoshi en festival ont été chansignés (un travail qui mélange la traduction en langue des signes et l'interprétation en simultané et en live).

Enfin, l'entité soutient des projets sociaux en accueillant des concerts à but non lucratif en faveur de certaines associations d'utilité publique. Ainsi, en 2025, les salles de spectacles de Lagardère Live Entertainment ont accueilli : *Princesse Margot, À la vie, à l'amour, La nuit de la déprime,* le concert caritatif *Du bout des lèvres* ou encore *Epic Night*. Enfin, en 2025, Lagardère Live Entertainment a également fait bénéficier de ses salles, à des tarifs préférentiels, à des écoles de danse et de cirque, pour leurs galas annuels.



Concert *Epic Night* aux Folies Bergère au profit de la fondation Epic en 2025.

Les actions déployées s'appliquent à toutes les salles de spectacles de Lagardère Live Entertainment (Folies Bergère, Casino de Paris et Arkéa Arena) ainsi qu'aux tournées organisées par L Productions. Elles s'adressent à tous les publics avec une attention particulière portée aux groupes traditionnellement éloignés de la culture. Elles concernent tant l'amont de la chaîne de valeur de la branche (production de spectacles, choix des œuvres programmées, soutien aux artistes émergents) que l'aval (accueil des publics, accessibilité des salles, tournées culturelles). Par ailleurs, Lagardère Live Entertainment collabore avec des associations spécialisées dans le handicap et l'inclusion, ainsi qu'avec des acteurs locaux pour étendre la portée de ses actions.

Lagardère Live Entertainment met en place une procédure rigoureuse pour assurer le suivi de son plan d'action relatif à la contribution à l'éducation et à l'accès à la culture. Ce suivi repose sur plusieurs mécanismes :

- chaque année, un rapport d'activité est élaboré pour évaluer l'efficacité des actions mises en place (taux de fréquentation des spectacles par les publics ciblés : jeunes, personnes en situation de handicap, etc.) ;
- la collecte des avis des spectateurs, en particulier pour les initiatives liées à l'accessibilité, afin d'ajuster les dispositifs si nécessaire ;
- un comité de suivi interne, incluant des représentants de la direction, des équipes artistiques, de production et des équipes techniques, qui se réunit régulièrement pour analyser les résultats des initiatives et identifier les axes d'amélioration ;
- des partenariats et audits externes : Lagardère Live Entertainment collabore avec des organisations œuvrant pour l'inclusion des personnes en situation de handicap pour s'assurer que les dispositifs sont adaptés et efficaces.

Ce suivi garantit une adaptation constante des initiatives et permet à Lagardère Live Entertainment de réagir rapidement face aux défis et opportunités identifiés.

Concernant les ressources allouées, des équipes de production, techniques et d'accueil ainsi que des spécialistes en accessibilité sont mobilisées pour accompagner la mise en œuvre des actions. Des budgets sont également alloués pour l'aménagement des infrastructures, comme l'accès PMR (Personnes à Mobilité Réduite) et l'installation de dispositifs d'aide, ainsi que pour le soutien aux jeunes artistes. Toutefois, les ressources mobilisées ne génèrent pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni de dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu car son pilotage ne requiert pas d'objectif.

2.3.3.2.3. INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2025	2024	2023
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à la fin de l'exercice	**29 018**	26 029	23 594
Pourcentage de livres numériques disponibles au format EPUB 3 (accessibilité niveau 1) à la fin de l'exercice	**100 %**	100 %	99 %
Pourcentage de livres numériques disponibles au format EPUB 3 (accessibilité niveau 2) à la fin de l'exercice	**98 %**	98 %	84 %
Nombre total de collaborateurs s'étant engagés dans des projets/actions de solidarité au cours de l'exercice (*)	**5 502**	5 722	-
Nombre total d'heures de travail ouvrées consacrées par les collaborateurs à des projets/actions de solidarité au cours de l'exercice (*)	**25 221**	40 006	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

La variation constatée entre 2024 et 2025 sur les heures de travail ouvrées consacrées à des actions de solidarité s'explique par l'amélioration de la méthodologie d'estimation de Lagardère Travel Retail sur les points de vente (périmètre France).

2.3.3.2.4. ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LE BIAIS DE LA FONDATION HACHETTE POUR LA LECTURE

Créée en 2021, La Fondation Hachette pour la lecture, abritée à la Fondation de France, poursuit deux missions principales.

Lecture et accès à l'éducation

La Fondation Hachette pour la lecture appuie des projets et associations qui facilitent l'accès à l'éducation, tout en contribuant à la prévention de l'illettrisme et à la lutte contre le décrochage scolaire. Ces initiatives s'adressent à la petite enfance, aux jeunes (de la maternelle au lycée) ainsi qu'à leurs familles, et permettent à un public large d'accéder au savoir et de découvrir la lecture.

Lecture et lien social

La Fondation soutient également les associations et structures qui utilisent la lecture comme outil au service d'une meilleure insertion, inclusion et intégration des personnes en situation d'exclusion ou de rupture. Qu'il s'agisse de personnes en situation de handicap, détenues, éloignées de l'emploi, précaires ou illettrées, elle accompagne les projets qui placent l'apprentissage ou le réapprentissage de la lecture et de l'écriture, au cœur de leur démarche.

En 2025, son appel à projets a suscité un vif intérêt, avec un chiffre record de candidatures reçues. La Fondation a attribué des dotations allant de 10 000 à 50 000 € à onze porteurs de projets ambitieux (dont trois déjà soutenus en 2024). Parmi eux, l'Afev (Association de la fondation étudiante pour la ville) qui éveille et développe l'apprentissage du langage et de la lecture auprès de jeunes enfants issus de quartiers prioritaires en potentielle fragilité avec l'oral et l'écrit, et les Blouses Roses qui propose des actions auprès de personnes déficientes visuelles hospitalisées et de personnes âgées en Ehpad pour rompre leur solitude par la lecture.

Depuis sa création, la Fondation Hachette pour la lecture a soutenu 34 structures, qui démocratisent la lecture et le livre, permettant ainsi au plus grand nombre de (re)découvrir le plaisir de lire, en France et à l'étranger.

2.3.3.2.5. INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2025	2024	2023
Dotations attribuées au cours de l'exercice (fourchette)	**de 10 000 à 50 000 €**	de 10 000 à 78 000 €	de 15 000 à 50 000 €
Nombre de dossiers de candidature déposés au cours de l'exercice	**229**	177	200
Nombre de projets sélectionnés par la Fondation au cours de l'exercice	**11**	8	13

2.3.3.3 LIBERTÉ D'EXPRESSION ET PLURALISME DES CONTENUS

2.3.3.3.1. L'ENJEU DE LA LIBERTÉ D'EXPRESSION ET DU PLURALISME DES CONTENUS (SBM-3)

Lagardère Publishing, Lagardère News et Lagardère Radio font partie de secteurs où la qualité et la fiabilité des contenus sont cruciales pour assurer le respect de la liberté d'expression, la clarté de la différence entre fiction et information, la fiabilité de l'information avec des sources vérifiées et l'offre de points de vue et de récits diversifiés et inclusifs.

Par son activité de production de spectacles vivants et de concerts, Lagardère Live Entertainment a la responsabilité, dans ses choix de spectacles, de concerts et d'artistes, de veiller au respect de la liberté d'expression et d'offrir des points de vue diversifiés et inclusifs.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact positif	Faciliter l'accès à une information vérifiée et des points de vue diversifiés	Lagardère Publishing	-	Garantir l'indépendance de chaque maison d'édition ; Promouvoir la diversité de l'offre éditoriale	-
		Lagardère News-Radio	-	Assurer le pluralisme des contenus par le biais du respect des lignes directrices fixées par l'Arcom	-
		Lagardère Live Entertainment	-	Soutenir la diversité artistique	-

2.3.3.3.2. POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2025 (S4-1, S4-2, S4-3, S4-4)

Actions mises en œuvre par Lagardère Publishing

Hachette Livre s'engage à préserver le rôle central de la lecture comme vecteur de la culture, de la découverte, de l'opinion et des débats.

La liberté éditoriale des différentes maisons du Groupe et les talents qui les constituent s'efforcent de promouvoir la qualité, la fiabilité et la diversité des contenus. L'organisation de la branche est fondée sur un principe d'indépendance des maisons d'édition, qui sont seules décisionnaires sur les contenus qu'elles publient. Ainsi, Hachette Livre ne dispose pas d'une politique formalisée sur la liberté d'expression et le pluralisme des contenus telle que requise par les ESRS, puisque cet enjeu est intrinsèquement lié à son activité.

Les éditeurs du groupe Hachette Livre identifient les auteurs les plus variés possibles et s'attachent à faire entendre des voix sous-représentées. La diversité des auteurs est en effet essentielle pour correspondre toujours plus à celle de la société et pour toucher de nouveaux lecteurs.

Depuis la fondation de Hachette Livre par Louis Hachette, les éditeurs œuvrent sans cesse pour relever le défi du débat d'idées grâce à une immense diversité de contenus. Hachette Livre opère également sur une diversité de marchés : livres, fascicules, jeux de société, papeterie, studio de jeux. Sur le marché du livre, ce sont plus de 15 000 nouveautés qui ont été publiées en 2025, sur des segments variés tels que : scolaire, parascolaire, littérature, jeunesse, bande dessinée, pratique, sciences humaines, beaux-arts, tourisme, histoire, dictionnaire, fascicules.

Les éditeurs de Hachette Livre s'attachent, en outre, à favoriser l'émergence de contenus à impacts, en abordant des thématiques diverses telles que l'écologie, le féminisme, l'inclusion ou encore la diversité. C'est le cas par exemple pour l'éditeur écologique et militant La Plage, la collection féministe Les Insolentes lancée en 2021 au sein de Hachette Pratique, le label Nouveaux jours aux éditions JC Lattès en 2023 ou encore le label La Grenade créé en 2020 au sein des éditions JC Lattès, avec l'objectif de « promouvoir des histoires habitées de diversité ».

À l'international, plusieurs initiatives ont été lancées avec le même objectif. Ainsi chez Hachette UK, Dialogue Books, créé en 2017, est dédié à faire entendre des voix de minorités (ethniques, sociales, LGBTQI+). Un nouveau prix littéraire, le prix Mo Siewcharran, a été créé en 2019 et récompense les auteurs issus de la diversité.

Au Royaume-Uni, Hachette UK organise également The Future Bookshelf, un programme pérenne proposant des projets d'écriture créative et de concours offrant des prix, des opportunités de mentorat, ainsi qu'un accompagnement au développement des compétences pour les aspirants auteurs et graphistes issus de milieux sous-représentés. Ce programme vise à découvrir des œuvres qui n'auraient peut-être pas été publiées autrement et de créer des catalogues plus riches et diversifiés au sein des différentes maisons d'édition du Groupe.

Chez Hachette Book Group aux États-Unis, la marque éditoriale Legacy Lit, lancée en 2020, a pour vocation d'amplifier les voix de communautés sous-représentées. Au sein de Grupo Anaya, des collections telles que Feminismos d'Editorial Cátedra et Oberon abordent, pour la première, les études critiques consacrées aux femmes et à leurs représentations au fil de l'histoire, et, pour la seconde, des thématiques contemporaines comme la lutte pour les droits et l'égalité de la communauté LGBTQ+.

Membre fondateur du cercle des éditeurs de PEN International, Hachette Livre est donateur auprès de PEN American, pour soutenir et défendre la liberté d'expression, la libre pensée, le débat éclairé et nuancé. Dans ce cadre, Hachette Book Group a effectué en 2025 un don de 25 000 dollars lors du Literary Gala, événement qui rendait hommage à plusieurs personnalités engagées pour la liberté intellectuelle.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu, la fixation d'objectifs chiffrés n'étant pas compatible avec les principes de liberté éditoriale et d'indépendance des maisons d'édition.

Actions mises en œuvre par Lagardère News et Lagardère Radio

Lagardère News et Lagardère Radio ne disposent pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux en matière de liberté d'expression et pluralisme des contenus n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards.

Tant sur la presse écrite que sur la radio, les équipes éditoriales et la totalité des directions de rédaction sont constituées de journalistes titulaires d'une carte de presse, favorisant le respect des principes d'indépendance dans l'exercice de la profession et de vérification des informations diffusées. Lagardère News et Lagardère Radio veillent tout particulièrement à ce que la totalité des directeurs des rédactions des titres reconnus « Information politique et générale » (Europe 1, *Le Journal du Dimanche* et *Le JDNews*) soient détenteurs de cette carte.

L'activité de Lagardère Radio est encadrée par les règles fixées par l'Arcom, l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique. En contrepartie de l'exploitation gratuite d'une fréquence publique, les radios ont en effet des obligations à respecter et veillent notamment à la juste représentativité de chacun des courants politiques au sein de leurs émissions. L'Arcom est garante de ce pluralisme.

Pour y parvenir, les radios doivent tenir un décompte des temps d'intervention des personnalités politiques. Ce calcul s'effectue au cours des périodes électorales mais aussi en dehors de celles-ci, tout au long de l'année.

Le contrôle de l'Arcom est effectué chaque trimestre dans l'ensemble des programmes.

Ces dispositions sont renforcées à l'occasion de chaque campagne électorale par une recommandation complémentaire de l'Arcom. Le respect de l'équité entre les listes de candidats ou entre les candidats eux-mêmes – voire le respect de l'égalité en ce qui concerne les candidats à l'élection présidentielle – est apprécié par l'Arcom tout au long de la période de campagne.

En juillet 2024, l'Arcom a publié une nouvelle délibération relative au respect du principe de pluralisme des courants de pensée et d'opinion qui vient compléter le dispositif actuel. Par sa décision du 13 février 2024, le Conseil d'État a en effet jugé que, dans l'exercice de ses missions, l'Arcom devait prendre en compte la diversité des courants de pensée et d'opinion exprimés par l'ensemble des participants aux programmes diffusés, et non plus des seules personnalités politiques.

Cette appréciation porte en particulier sur les programmes d'information ou concourant à l'information mais tous les programmes sont concernés. Elle porte sur une durée minimum de trois mois pour tous les éditeurs de radios notamment.

En cas de non-respect de ces règles relatives au pluralisme, les médias peuvent être sanctionnés par l'Arcom.

Par ailleurs, au-delà de ces règles, les radios de Lagardère se sont engagées auprès de l'Arcom (au sein de leurs conventions ou par le biais de charte) à porter sur leurs antennes, lorsque cela est compatible avec leur ligne éditoriale, des programmes portants sur différentes thématiques : lutte contre les violences faites aux femmes, environnement, bonne alimentation et hygiène de vie, handicap et parasport, sport féminin, éducations aux médias.

Depuis le 1er janvier 2024, Europe 1 a choisi d'externaliser le décompte des durées d'interventions des personnalités politiques et de leurs soutiens sur son antenne. Europe 1 remet ainsi mensuellement à l'Arcom des déclarations liées aux interventions de personnalités politiques sur son antenne.

En outre, Lagardère Radio a poursuivi le Contrat média climat, l'engageant notamment à suivre et à publier un indicateur du nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux sur ses antennes. Au-delà de ce contrat, l'entité remet également annuellement à l'Arcom des bilans liés aux différentes thématiques qu'elle s'est engagée à aborder dans le cadre des différents programmes : lutte contre les violences faites aux femmes, environnement, bonne alimentation et hygiène de vie, handicap et parasport, sport féminin, éducations aux médias.

Indicateurs	2025	2024	2023
Nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux chez Lagardère Radio au cours de l'exercice (*)	**40 heures**	Plus de 50 heures	Plus de 50 heures

(*) Information non remontée avant l'exercice 2023.

Bien que le nombre de sujets environnementaux diffusés soit similaire entre 2024 et 2025, la variation du volume horaire dédié résulte d'une évolution des formats utilisés. L'écart entre les deux années (40 heures en 2025, contre 50 heures en 2024) s'explique par la prédominance, en 2025, de contenus courts – notamment des interventions d'environ 30 secondes issues des flashs d'information – alors qu'en 2024, une part plus importante de la couverture reposait sur des interviews dédiées à ces thématiques, d'une durée moyenne de dix minutes. Cette différence dans la nature des formats diffusés conduit à une diminution du volume horaire comptabilisé.

De manière générale, Lagardère News et Lagardère Radio s'efforcent de contribuer à la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux grâce à leurs contenus éditoriaux. Plusieurs programmes valorisent des initiatives positives et ancrées dans les territoires : *La France bouge,* présenté par Élisabeth Assayag, met en lumière les projets innovants portés par des citoyens, entreprises ou collectivités dans les domaines du travail, de l'éducation ou de la santé, tandis que *Balades en France,* animé par William Leymergie, propose une découverte des régions, de leurs patrimoines culturels et culinaires, ainsi que des savoir–faire locaux.

Par ailleurs, sont offerts des espaces publicitaires à des annonceurs œuvrant pour des grandes causes. Ainsi, entre janvier et août 2025, sur les antennes d'Europe 1, Europe 2 et RFM, 236 000 € d'espaces gracieux ont été mis à disposition de différents annonceurs ou associations comme La Fondation des Femmes, Action contre la Faim ou l'Établissement français du sang.

En matière de dialogue avec les lecteurs/auditeurs et les éditeurs, de presse et de radio, plusieurs textes de loi viennent poser un cadre pour Lagardère News et Lagardère Radio.

- La loi du 29 juillet 1881 qui consacre la liberté de la presse et pose comme principe sacré la liberté d'expression tout en protégeant le citoyen avec l'instauration d'un droit de réponse.
- La loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, aussi dite loi Léotard, qui pose un cadre à la régulation des médias audiovisuels.
- La loi du 14 novembre 2016 visant à renforcer la liberté, l'indépendance et le pluralisme des médias, qui instaure un comité d'éthique.

Tant sur la presse que sur la radio, il existe un droit de réponse (article 13 de la loi du 29 juillet 1881), pour permettre à chaque personne physique ou morale mise en cause dans les pages d'un titre de presse ou à l'antenne d'une radio de riposter aux propos tenus la concernant et qui sont susceptibles de porter atteinte à son honneur ou à sa réputation. Les délais et motifs justifiant le recours sont précisément encadrés par la loi.

En complément, d'autres procédures de dialogue prévues par la loi s'imposent aux médias audiovisuels.

Ainsi, l'article 30-8 de la loi du 30 septembre 1986 prévoit la mise en place d'un comité d'éthique, relatif à l'honnêteté, à l'indépendance et au pluralisme de l'information et des programmes, composé de personnalités indépendantes, auprès de toute personne morale éditrice d'un service de radio généraliste à vocation nationale qui diffuse des émissions d'information politique et générale. Chargé de contribuer au respect des principes d'honnêteté, d'indépendance et de pluralisme de l'information et des programmes, ainsi que de la Charte déontologique, il peut se saisir ou être consulté à tout moment par les organes dirigeants ou par toute personne interne ou externe, dont des auditeurs. La saisine se fait par mail. Le comité d'éthique est tenu d'informer l'Arcom de tout fait susceptible de contrevenir aux principes d'indépendance, d'honnêteté et de pluralisme. Il rédige en outre un rapport annuel qu'il adresse à l'Arcom. Le comité d'éthique d'Europe 1 est constitué de trois personnalités.

Les auditeurs ont également la possibilité de déposer des saisines auprès de l'Arcom via un lien d'alerte dédié. En effet, si un programme diffusé à la radio ou sur un service de rattrapage (replay) semble inapproprié ou nuire au respect des personnes, ne pas permettre une protection adéquate du public ou enfreindre la réglementation audiovisuelle, toute personne a la possibilité de saisir l'Arcom. L'Autorité de régulation procédera à son examen au regard des règles juridiques applicables afin de déterminer s'il y a un possible manquement. Le collège de l'Arcom décidera ou pas d'intervenir auprès de l'éditeur concerné. En cas de manquement répété, l'Autorité a la possibilité de sanctionner l'éditeur.

Enfin, l'antenne d'Europe 1 est ouverte à tous. De façon volontaire, Europe 1 a mis en place une ligne téléphonique grâce à laquelle les auditeurs peuvent à tout moment réagir à des propos tenus à l'antenne. Le Club Europe 1 constitue également un espace d'échange avec nos auditeurs.

Ainsi, dans tous les cas, les interactions avec les auditeurs sont déclenchées à la demande de ces derniers.

L'ensemble des auditeurs et des lecteurs qui saisissent l'une ou l'autre voie à leur disposition pour interagir avec un de nos médias est protégé par les règles RGPD et l'ensemble des règles mises en place au sein du Groupe.

La fonction et le rôle le plus élevé au sein de l'entreprise auxquels incombe la responsabilité opérationnelle de veiller à ce que cette interaction ait lieu et à ce que ses résultats étayent l'approche de l'entreprise est celui de la Présidence de Lagardère News et Lagardère Radio.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni de dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu, la fixation d'objectifs chiffrés n'étant pas compatible avec les principes de liberté éditoriale et d'indépendance des journalistes.

Actions mises en œuvre par Lagardère Live Entertainment

Lagardère Live Entertainment ne dispose pas d'une politique formalisée telle que requise par les ESRS, les objectifs généraux en matière de liberté d'expression et pluralisme des contenus n'étant pas consignés dans des documents structurés selon ces standards. En effet, cela serait contraire aux principes mêmes de la création artistique. Cet enjeu, inhérent aux activités de production de contenus, est donc géré par la mise en œuvre d'actions, déployées de manière continue.

D'abord, Lagardère Live Entertainment soutient la diversité artistique en promouvant des artistes de tous horizons, en particulier ceux issus de minorités ou de groupes sous-représentés dans l'industrie culturelle (genre, ethnicité, orientation sexuelle, handicap). L'entité suit ainsi le pourcentage de spectacles produits par des artistes issus de milieux sous-représentés, ainsi que de la diversité des thématiques abordées dans les œuvres programmées.

Ensuite, Lagardère Live Entertainment promeut la liberté éditoriale. En effet, les artistes programmés et produits bénéficient d'une liberté totale dans la création et le choix des thématiques abordées dans leurs œuvres. Aucun sujet, même sensible, ne doit être censuré, tant que les œuvres respectent les droits humains et la dignité de chacun. Elle encourage la diversité de la programmation en recevant tout type de spectacles, sans discrimination, excepté les demandes affiliées à un parti politique. En favorisant la liberté éditoriale des artistes, Lagardère Live Entertainment vise à protéger la richesse des perspectives artistiques et veille à offrir un espace de création où les créateurs peuvent s'exprimer librement.

Enfin, elle veille au respect des valeurs éthiques, en s'assurant que les œuvres qu'elle produit ou promeut respectent les valeurs fondamentales liées aux droits humains, à la non-discrimination et à la justice sociale, tout en garantissant la diversité des contenus.

Lagardère Live Entertainment met en place un suivi rigoureux pour garantir l'efficacité de ces actions. Ce suivi est assuré par :

- des bilans annuels sont organisés pour évaluer ces actions, incluant des retours d'expérience des artistes, qui ont notamment l'occasion de partager leur niveau de satisfaction en matière de liberté éditoriale et de soutien à la création ;
- des enquêtes de satisfaction auprès du public sont mises en place et analysées pour identifier d'éventuelles améliorations à apporter dans l'application des actions.

Les actions déployées s'appliquent à l'ensemble des artistes travaillant avec Lagardère Live Entertainment, que ce soit à travers la programmation de spectacles dans les salles (Folies Bergère, Casino de Paris et Arkéa Arena) ou lors des tournées. Elles s'étendent également à tous les spectateurs fréquentant les événements organisés par la branche. Elles couvrent à la fois l'amont de la chaîne de valeur (production des spectacles, soutien aux artistes, processus de sélection) et l'aval (programmation des œuvres, accueil des publics, retours d'expérience) et s'appliquent principalement à la France, mais elles s'étendent également aux tournées internationales organisées par Lagardère Live Entertainment, ainsi qu'aux collaborations avec des artistes et organisations étrangères.

Les ressources allouées à ces actions se déclinent en plusieurs volets. Sur le plan humain, les équipes de programmation, de production et d'accueil des salles de Lagardère Live Entertainment sont mobilisées au quotidien pour garantir la mise en œuvre de ces actions. En termes financiers, des budgets spécifiques sont consacrés chaque année au soutien des jeunes artistes ainsi qu'à la production de spectacles émergents. Toutefois, les ressources mobilisées ne génèrent pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni de dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

Aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu, la fixation d'un objectif étant incompatible avec le principe de la liberté de création.

2.3.3.3.3. ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LE BIAIS DE LA FONDATION JEAN-LUC LAGARDÈRE

En cohérence avec les métiers du Groupe, la Fondation Jean-Luc Lagardère, abritée à la Fondation de France, cherche à promouvoir la liberté de créer, de s'exprimer et d'informer.

Elle soutient la jeune création francophone en attribuant chaque année des bourses à de jeunes professionnels de la culture et des médias âgés de 30 ans maximum (ou 35 ans pour certaines catégories) dans les catégories suivantes : Auteur de documentaire, Auteur de film d'animation, Écrivain, Journaliste de presse écrite, Libraire, Musicien, Photographe, Producteur cinéma et Scénariste TV. En 2025, le lancement d'une nouvelle bourse « Regard Engagé » encourage un créateur, identifié parmi les candidats aux neuf bourses historiques, dont le projet contribue à développer de nouveaux récits pour favoriser la prise de conscience et inventer un futur souhaitable.

La Fondation Jean-Luc Lagardère s'engage ainsi résolument auprès d'une génération qui défriche de nouvelles voies et fait bouger les lignes. Elle participe à l'émergence de projets exigeants, porteurs d'autant de points de vue sur la société.

Décernées par des jurys de professionnels, eux-mêmes issus d'univers variés, ces bourses sont aussi un moyen de garantir le pluralisme des contenus qui seront diffusés demain.

Depuis la création des bourses de la Fondation Jean-Luc Lagardère en 1990, 386 lauréats (dont treize nouveaux en 2025) ont reçu la somme totale de 7 770 000 €, dont 180 000 € en 2025.

La Fondation affirme également depuis plusieurs années son engagement profond en faveur de la diversité culturelle en ayant créé dès 2013, avec l'Institut du monde arabe, un prix littéraire, aujourd'hui reconnu comme l'une des rares récompenses françaises distinguant la création littéraire arabe. Dans son prolongement, elle décerne depuis 2023 un prix de la littérature arabe des lycéens. L'occasion d'accompagner les jeunes dans la construction de leur rapport à l'autre, tout en encourageant la lecture et la confrontation des idées.

2.3.3.3.4. INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2025	2024	2023
Nombre de lauréats depuis la création de la Fondation	**386**	373	364
Somme totale reçue par les lauréats depuis la création de la Fondation	**7 770 000 €**	7 590 000 €	7 420 000 €
Somme totale reçue par les lauréats au cours de l'exercice	**180 000 €**	170 000 €	170 000 €

2.3.3.4 LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

2.3.3.4.1. L'ENJEU DE LA PROTECTION DES DONNÉES (SBM-3)

La protection des données est le processus de sauvegarde des informations personnelles importantes contre la corruption, la compromission ou la perte. L'importance de la protection des données s'accroît à mesure que la quantité de données créées et stockées continue de croître à un rythme sans précédent. D'une manière générale, Lagardère se conforme au règlement européen sur les données personnelles, le RGPD. Cet enjeu a été établi comme matériel plus particulièrement pour Lagardère News et Lagardère Radio qui ont accès à différents types de données dans le cadre de leurs activités (employés, fournisseurs, auteurs, clients, etc.) et collectent notamment des données comportementales (cookies) des utilisateurs des sites internet de leurs médias.

À court et moyen termes, le risque serait l'augmentation des coûts exceptionnels due aux pénalités telles que les amendes et les frais juridiques en raison de la non-conformité au Règlement général sur la protection des données. Ce risque découle d'impacts négatifs potentiels sur les consommateurs, qui pourraient subir des pratiques de harcèlement et voir leurs données utilisées à des fins commerciales et marketing. Ces impacts potentiels ont été évalués comme non matériels dans le cadre de l'analyse de double matérialité.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Risque	Risque d'augmentation des coûts exceptionnels : pénalités telles que les amendes et les frais juridiques dus à la non-conformité au RGPD	Lagardère News-Radio	Politique de protection des données personnelles	Nommer des DPO ; Procéder à des déclarations RGPD	-

2.3.3.4.2. POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE EN 2025 (S4-1 ; S4-2 ; S4-3 ; S4-4)

Politique et actions mises en œuvre par Lagardère News et Lagardère Radio

Les activités de Lagardère News et Lagardère Radio impliquent le traitement de données à caractère personnel, en lien notamment avec des abonnements et diverses interactions avec leurs lecteurs et auditeurs. Cette tendance s'est accrue depuis plusieurs années avec la transition numérique commune à tous les médias.

Pour assurer la protection de la vie privée des consommateurs (auditeurs, abonnés, etc.) et sa conformité à la réglementation applicable, Lagardère News et Lagardère Radio disposent d'un dispositif spécifique en matière de protection des données personnelles.

Ce dernier est composé notamment :

- de politiques et de procédures encadrant le traitement des données personnelles dans l'entreprise ;
- d'actions régulières de sensibilisation des salariés ;
- d'un recensement et d'un suivi des traitements déployés ;
- de modalités de sécurisation technique des systèmes et des données.

Ce dispositif est complété par la désignation auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) d'un Délégué à la Protection des Données (DPO) mutualisé et de la création d'un réseau d'interlocuteurs par métier.

La politique de protection des données personnelles a pour objectif de déterminer, mettre en œuvre et contrôler les activités liées à la gestion de la protection des données au sein de Lagardère News et Lagardère Radio. Elle est alignée sur le Règlement général sur la protection des données (RGPD) et se compose principalement des éléments suivants :

- définir et mettre en œuvre des procédures de protection des données ;
- piloter la gouvernance de la protection des données ;
- recenser et tenir à jour la liste des traitements ;
- assurer la conformité juridique des traitements ;
- former et sensibiliser ;
- traiter les demandes des usagers internes et externes ;
- gérer les risques de sécurité ;
- gérer les violations de données.

La politique de protection des données personnelles permet d'identifier, d'évaluer et de traiter de manière proactive les impacts, les risques et les opportunités liés à la protection des données personnelles. En effet, cette politique définit un cadre pour le traitement des données personnelles, qui permet de prévenir les atteintes à la vie privée, les fuites de données et les sanctions financières. En intégrant les principes de protection des données personnelles dans les projets et processus, Lagardère News et Lagardère Radio identifient et maîtrisent les risques potentiels. Cette approche permet de renforcer la confiance des clients et partenaires. Par ailleurs, en favorisant une culture de la protection des données personnelles, Lagardère News et Lagardère Radio stimulent l'innovation responsable et encouragent leurs équipes à développer de nouvelles solutions respectueuses de la vie privée.

Des audits sur les traitements de données personnelles ainsi qu'un suivi attentif des évolutions législatives et réglementaires sont effectués pour s'assurer de l'application de la politique de protection des données à caractère personnel. Des plans d'action sont déterminés et des mesures de suivi sont mises en place pour s'assurer de la mise en œuvre desdites actions et de l'amélioration continue des activités de gestion de la protection des données. Un comité de pilotage mensuel est organisé. Des analyses sont régulièrement produites et diffusées.

La politique de protection des données personnelles de Lagardère News et Lagardère Radio couvre tous les traitements effectués dans le cadre de ses activités qu'il s'agisse des consommateurs, utilisateurs site web et application mobile, abonnés, prospects, ou participants à des jeux concours. Le périmètre géographique inclut toutes les zones où Lagardère News opère, soit principalement en France.

Le niveau hiérarchique le plus élevé qui est responsable de la mise en œuvre de la politique est la direction opérationnelle de chaque activité. Un reporting annuel est fait au Comité Exécutif.

Lagardère News et Lagardère Radio mettent en œuvre des actions concrètes pour atténuer les risques et prévenir les impacts négatifs éventuels des opérations de traitement réalisées sur les données personnelles des consommateurs.

Ces actions incluent un processus opérationnel, supervisé par le DPO, pour traiter efficacement les demandes des utilisateurs concernant leurs droits, tout en respectant les délais réglementaires. Les consommateurs peuvent exercer leurs droits via une adresse e-mail spécifique. Le registre des traitements est régulièrement mis à jour pour refléter les pratiques actuelles et assurer leur conformité avec le RGPD.

Lagardère News et Lagardère Radio disposent également d'une procédure pour gérer les violations de données, en inscrivant les incidents dans un registre dédié et, si nécessaire, en notifiant rapidement les autorités compétentes et les personnes concernées. Des actions correctives immédiates sont mises en œuvre pour limiter les impacts de ces incidents. Le résultat attendu de cette action est d'améliorer la réactivité face aux violations de données, en réduisant les impacts de ces incidents et en permettant une gestion plus rapide et efficace des violations lorsqu'elles surviennent.

En outre, les contrats signés avec les prestataires impliquant un traitement de données font l'objet d'une révision, avec l'intégration de clauses spécifiques à la protection des données pour garantir la conformité et la sécurité des traitements sous-traités.

Enfin, des formations et sensibilisations sont organisées pour informer les équipes opérationnelles sur les enjeux de la protection des données personnelles et les risques associés.

Les deux entités veillent à ce que leurs pratiques ne causent ou n'exacerbent pas d'impacts négatifs importants sur les consommateurs. En effet, les traitements mis en œuvre sur la base de l'intérêt légitime du responsable de traitement sont examinés et analysés afin de vérifier que leur mise en œuvre s'accompagne de mesures permettant de préserver les droits et intérêts des personnes. La politique de protection des données a pour objectif d'éviter que les activités de traitement ne causent des impacts négatifs sur les droits et intérêts des personnes.

Il s'agit d'actions continues, réalisées dans le cadre de la politique de protection des données personnelles. Ces principales actions participent à la réalisation des objectifs de la politique de protection des données et améliorent la robustesse et le niveau de maturité des activités de gestion de la protection des données.

Chacune des actions s'appliquent à toutes les activités de Lagardère News et Lagardère Radio impliquant la collecte et le traitement de données personnelles des consommateurs, abonnés, prospects et s'étend géographiquement à toutes les zones où l'entreprise opère, notamment en France.

Des comités DPO sont organisés régulièrement pour faire le point sur l'avancée des mesures prises. Les réclamations en matière de protection des données sont gérées, suivi et analysées pour détecter d'éventuelles problématiques. Le cas échéant des alertes sont émises avec un plan d'actions.

Le déploiement de ces actions ne nécessite pas de dépenses opérationnelles (OpEx) ni des dépenses d'investissement (CapEx) importantes.

À date, aucune cible n'a été mise en place concernant cet enjeu. Le pilotage de la politique de protection des données personnelles s'effectue par le biais du suivi des réclamations et dans le cadre des comités DPO.

Processus de remédiation des impacts négatifs

Pour remédier ou permettre de remédier à un impact négatif, Lagardère News et Lagardère Radio ont une approche d'amélioration continue, qui passe par l'analyse de la situation, la recherche de solution, la mise en œuvre de la solution, son évaluation et, le cas échéant, son amélioration.

Lagardère News et Lagardère Radio déterminent les mesures nécessaires pour faire face à un impact négatif sur la protection des données des consommateurs à travers un processus d'approche par les risques. Ces mesures sont déterminées par la Direction en lien avec la Direction Juridique et le DPO.

Procédures de dialogue

Le dialogue avec les consommateurs est maintenu au quotidien grâce à l'adresse de contact (décrite plus haut) à laquelle ces derniers peuvent adresser leurs demandes d'exercices de droits (droits d'opposition, d'accès ou de suppression). Les équipes de Lagardère News et Lagardère Radio, sous la coordination du DPO, s'assurent qu'une réponse est faite dans le délai réglementairement applicable.

Lagardère News et Lagardère Radio évaluent l'efficacité de leur interaction avec les consommateurs par le suivi des demandes de droits et des réponses apportées. Si dans le cadre de l'analyse des demandes/réclamations des consommateurs, il apparaît qu'une évolution des process, pratiques ou autres, devrait être mise en œuvre, un plan d'action est déterminé.

Les interactions concernant la gestion des droits des consommateurs se font principalement entre les consommateurs et le DPO et parfois avec le service client.

Pour ce qui relève de la gestion des demandes de droits et réclamations des consommateurs en matière de protection des données, la responsabilité opérationnelle repose sur les directions opérationnelles concernées par la demande. Le DPO est le point de contact direct pour le consommateur lorsqu'il exerce ses droits et réclamations en matière de protection des données.

Les Directions du Marketing numérique et des Abonnements presse gèrent les interactions avec les consommateurs en lien avec le prestataire de relation clients et le DPO pour les demandes d'exercice de droits.

Canal mis à disposition des consommateurs

Lagardère News et Lagardère Radio ont mis en place une adresse électronique dédiée permettant aux consommateurs d'exercer leurs droits, tels que l'accès, la rectification, l'effacement, la limitation, la suppression, la portabilité, l'opposition et le retrait du consentement. Bien que ce canal soit principalement utilisé pour ces demandes, d'autres services, comme le service client, peuvent également recevoir des demandes relatives à la protection des données. Dans ce cas, un processus est en place pour garantir que ces demandes soient rapidement remontées au DPO afin qu'elles soient traitées.

Lagardère News et Lagardère Radio ont fait le choix de n'utiliser qu'un seul point de contact pour toutes les demandes en lien avec la protection des données, afin de centraliser la gestion des demandes de droits et d'assurer une réponse dans les délais impartis. Cette adresse électronique dédiée est mentionnée dans la politique de protection des données et dans les mentions d'information.

Lagardère News et Lagardère Radio pilotent le suivi des demandes et réclamations faites en matière de protection des données et ont défini un process de traitement de ces demandes.

Les consommateurs ont connaissance de ce moyen de contact grâce à sa visibilité dans la politique de protection des données et les mentions d'information, qui sont accessibles sur les sites et applications de Lagardère News et Lagardère Radio.

2.3.4 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2025	2024	2023	Périmètre
Caractéristiques des effectifs				
Nombre de salariés permanents au 31/12 – Hommes	**12 436**	12 605	11 443	
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31/12 – Hommes	**1 471**	1 261	1 518	
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31/12 – Hommes	**412**	364	-	
Total nombre de salariés au 31/12 – Hommes	**14 319**	14 230	12 961	
Nombre de salariés permanents au 31/12 – Femmes	**20 671**	20 967	19 873	
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31/12 – Femmes	**2 132**	2 121	2 891	
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31/12 – Femmes	**997**	893	-	
Total nombre de salariés au 31/12 – Femmes	**23 800**	23 981	22 764	
Nombre de salariés permanents au 31/12 – Autres	**2**	2		Groupe
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31/12 – Autres	**1**	1	-	
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31/12 – Autres	**0**	0	-	
Total nombre de salariés au 31/12 – Autres	**3**	3	-	
Nombre de salariés permanents au 31/12 – Non déclarés	**3**	0	-	
Nombre de salariés non permanents (temporaires) au 31/12 – Non déclarés	**2**	0	-	
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti au 31/12 – Non déclarés	**0**	0	-	
Total nombre de salariés au 31/12 – Non déclarés	**5**	0	-	
Nombre total de salariés au 31/12	**38 127**	38 214	35 725	
Conditions de travail				
Nombre total de salariés qui ont quitté l'entreprise au cours de l'exercice	**11 994**	12 809	13 348	
Taux de rotation des salariés au cours de l'exercice	**36 %**	39 %	45 %	Groupe
Pourcentage de salariés couverts par une enquête d'engagement	**78 %**	71 %	70 %	
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	**100 %**	100 %	-	France
Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives	**66 %**	67 %	-	Groupe
Pourcentage de salariés couverts par les représentants des travailleurs	**97 %**	96 %	80-100 %	France
Ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération annuelle médiane de tous les salariés	**124**	97	-	Groupe
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	**11,8**	14,2	12,2	
Égalité de traitement et égalité des chances				
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes	**14 %**	15 %		
Nombre de femmes top exécutifs	**171**	173	177	
Pourcentage de femmes top exécutifs	**47 %**	46 %	46 %	
Nombre de salariés ayant moins de 30 ans	**11 388**	11 748	11 127	Groupe
Nombre de salariés ayant entre 30 et 50 ans	**17 904**	18 042	16 313	
Nombre de salariés ayant plus de 50 ans	**8 835**	8 424	8 285	
Pourcentage de managers formés à la diversité	**21 %**	23 %	22 %	

Indicateurs	2025	2024	2023	Périmètre
Handicap				
Pourcentage de salariés en situation de handicap	**2,9 %**	2,7 %	1,97 %	Groupe
Nombre de livres audio disponibles dans le catalogue de Lagardère Publishing à la fin de l'année	**29 018**	26 029	23 594	Lagardère Publishing
Pourcentage de livres numériques disponibles au format EPUB 3 (accessibilité niveau 1)	**100 %**	100 %	99 %	
Pourcentage de livres numériques disponibles au format EPUB 3 (accessibilité niveau 2)	**98 %**	98 %	84 %	
Santé et sécurité au travail				
Pourcentage de personnes couvertes par le système de gestion de la santé et de la sécurité de l'entreprise qui est fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues	**94 %**	94 %	-	Groupe
Nombre de décès des salariés dus à des accidents du travail au cours de l'exercice	**1**	1	-	
Nombre de décès des salariés dus à des maladies professionnelles au cours de l'exercice	**0**	0	-	
Nombre d'accidents du travail au cours de l'exercice	**1 187**	1 089	464	
Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès dus à des accidents du travail	**16 982**	17 802	18 159	
Taux d'accidents du travail au cours de l'exercice	**17,52 %**	15,62 %	8,61 %	
Incidents en matière de droits de l'homme				
Nombre total d'incidents de discrimination, y compris de harcèlement, signalés au cours de l'exercice	**120**	62	-	Groupe
Nombre de plaintes déposées par l'intermédiaire de canaux d'alerte au cours de l'exercice (à l'exclusion des cas communiqués ci-dessus)	**15**	9	-	
Montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages versées au cours de l'exercice	**0**	0	-	
Nombre d'incidents graves liés aux droits de l'homme des effectifs signalés au cours de l'exercice	**0**	0	-	
Montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages versées au cours de l'exercice	**0**	0	-	
Contribution à l'éducation et accès à la culture				
Dotations attribuées par la Fondation au cours de l'exercice (fourchette)	**de 10 000 à 50 000 €**	de 10 000 à 78 000 €	de 15 000 à 50 000 €	Fondation Hachette pour la lecture
Nombre de dossiers de candidature déposés au cours de l'exercice	**229**	177	200	
Nombre de projets sélectionnés par la Fondation au cours de l'exercice	**11**	8	13	
Nombre total de collaborateurs s'étant engagés dans des projets/actions de solidarité au cours de l'exercice	**5 502**	5 722	-	Groupe
Nombre total d'heures de travail ouvrées consacrées par les collaborateurs à des projets/actions de solidarité au cours de l'exercice	**25 221**	40 006	-	
Liberté d'expression et pluralisme des contenus				
Nombre de lauréats depuis la création de la Fondation Jean-Luc Lagardère	**386**	373	364	Fondation Jean-Luc Lagardère
Somme totale reçue par les lauréats depuis la création de la Fondation Jean-Luc Lagardère	**7 770 000 €**	7 590 000 €	7 420 000 €	
Somme totale reçue par les lauréats de la Fondation Jean-Luc Lagardère au cours de l'exercice	**180 000 €**	170 000 €	170 000 €	
Nombre d'heures consacrées à des sujets environnementaux chez Lagardère Radio au cours de l'exercice	**40 heures**	Plus de 50 heures	Plus de 50 heures	Lagardère Radio

2.4 INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE RFA

2.4.1 CONDUITE DES AFFAIRES (G1)

2.4.1.1 LES ENJEUX LIÉS À LA CONDUITE DES AFFAIRES CHEZ LAGARDÈRE

En tant que groupe, Lagardère est soumis à la loi française Sapin 2 contre la corruption, ainsi qu'à d'autres lois anticorruption dans ses pays d'activité, qui exigent que la société mette en œuvre un programme de conformité pour prévenir et détecter la corruption et les pots-de-vin.

Pour la branche Lagardère Travel Retail, les risques de corruption sont plus élevés en raison des contacts fréquents avec les autorités publiques et de la participation à des appels d'offres publics étant donné ses activités de commerce de détail en France et à l'international.

À court et moyen termes, si le Groupe et plus particulièrement la branche Lagardère Travel Retail étaient confrontés à des accusations de corruption ou de fraude de quelque nature que ce soit, le risque serait l'augmentation des coûts exceptionnels en raison du paiement de pénalités telles que les amendes et les frais de justice dus au non-respect de la législation en matière de lutte contre la corruption.

À long terme, des cas avérés de corruption ou de fraude limiteraient les opportunités économiques et, de ce fait, la croissance, et engendreraient des inégalités. Ces impacts négatifs concernent plus particulièrement les autorités publiques et les communautés potentiellement affectées.

Tous les critères pertinents évoqués ci-dessus (activité, secteur, lieu) ont été pris en compte lors de l'identification des impacts et risques matériels se rapportant aux questions liées à la conduite des affaires.

IROs matériels	Description	Périmètre	Politique	Plan d'action	Cible
Impact négatif	Croissance et opportunités économiques limitées, développement humain limité, inégalités, etc.	Groupe	Politique anti-corruption	Mener des actions de prévention ; Former les collaborateurs à la lutte contre la corruption	Atteindre 75 % de taux de participation des collaborateurs à la formation anticorruption
Risque	Risque d'augmentation des coûts exceptionnels : pénalités telles que les amendes et les frais de justice dus au non-respect de la législation en matière de lutte contre la corruption	Groupe			

2.4.1.2 POLITIQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE

2.4.1.2.1. L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES CHEZ LAGARDÈRE (G1-1)

La culture d'entreprise

L'éthique des affaires est une priorité stratégique pour l'ensemble du groupe Lagardère, ancrée dans sa culture d'entreprise. « Faire vivre une culture de confiance » est en effet le quatrième pilier de la stratégie RSE du Groupe, qui s'attache à développer ses activités en accord avec les grands enjeux de qualité, de conformité et d'éthique tout en essayant de saisir les opportunités liées à la mise en œuvre de ces enjeux.

Tel que rappelé par Arnaud Lagardère, en qualité de Président-Directeur Général de Lagardère SA, dans le Code de conduite anticorruption du Groupe, conforme à la convention des Nations unies contre la corruption, la réussite de Lagardère s'appuie sur un ensemble de principes et de valeurs qui forment le socle de son identité et qui ont toujours guidé son action. L'intégrité et l'excellence des femmes et des hommes qui composent le Groupe constituent ainsi l'un de ses atouts les plus précieux pour la conduite de ses activités.

Les règles fixées au sein du Groupe dans la conduite de ses activités avec l'ensemble de ses parties prenantes sont notamment inscrites dans le Code de conduite anticorruption, la Charte fournisseur responsable ou encore la note de cadrage sur la représentation d'intérêts, décrites en sections 2.4.1.2.2, 2.4.1.2.3 et 2.4.1.2.4 du présent rapport.

L'expertise des organes d'administration, de direction et de surveillance dans les questions relatives à la conduite des affaires est décrite dans la section 3.2 du Document d'enregistrement universel relative aux organes de gouvernance.

Les canaux de signalement mis à disposition

Toutes les parties prenantes du Groupe, à savoir tous ses collaborateurs, ses actionnaires, ses prestataires, ses fournisseurs et ses clients, peuvent signaler tout comportement ou fait lié aux activités du Groupe et perçu par la personne à l'origine du signalement comme étant illicite ou contraire aux politiques, aux procédures, au Code de conduite anticorruption du Groupe (décrit en section 2.4.1.2.2) ; ou présentant une menace ou une atteinte à l'intérêt général ; ou une tentative de dissimuler un comportement illicite ou non éthique.

Cette démarche de signalement peut se faire directement auprès des managers, interlocuteurs des Ressources humaines ou correspondants Conformité. Les tiers du Groupe peuvent s'adresser directement à leurs partenaires commerciaux ou aux points de contact internes habituels au sein du Groupe.

Un canal spécifique d'alerte éthique sécurisé a également été mis en place par le Groupe. Cette ligne, multilingue et accessible 24h/24 et 7j/7 sur les sites Intranet et Internet du Groupe, peut être utilisée par toutes les parties prenantes de Lagardère pour transmettre un signalement.

Divers supports de communication diffusent son utilité :

- auprès des effectifs : des affichages sur Intranet et sur les lieux de travail, des rappels dans les modules de formation, une mention dans le Code de conduite anticorruption et dans les politiques internes du Groupe, une description dans le règlement intérieur ;
- auprès des travailleurs de la chaîne de valeur : une mention dans la Charte fournisseur responsable, un affichage sur le site Internet du Groupe.

Les conditions de son utilisation garantissent la confidentialité des échanges, permettent l'anonymat, explicitent un engagement de non-représailles à l'encontre de celui qui alerte et offrent une protection pour l'utilisateur et la ou les personnes visées par le signalement. Ces principes sont repris par la procédure de signalement, accessible sur la plateforme. Le principe de protection du lanceur d'alerte est rappelé dans les documents internes et externes.

Une notice d'emploi au format vidéo est mise à disposition et accessible directement sur la plateforme, en versions française et anglaise.

Les gestionnaires des signalements sont désignés en fonction de leur expertise et de leur indépendance. Les procédures du Groupe prévoient la signature d'un engagement de confidentialité par le gestionnaire du signalement, qui fait référence à la procédure de gestion des signalements éthiques du Groupe. La protection des données personnelles traitées lors de ce signalement est également assurée par ce canal d'alerte, qui prend en compte le Règlement UE 2016/679 « RGPD » et le droit local applicable.

Depuis l'analyse de recevabilité de l'alerte jusqu'à la conclusion du rapport, un échange direct et sécurisé est établi entre l'utilisateur qui a saisi la ligne d'alerte et celui qui gère le signalement. Un suivi des délais de traitement, définis par les lignes directrices, est réalisé par l'équipe Compliance du Groupe auprès des gestionnaires des signalements.

La procédure de gestion des signalements éthiques décrit la méthodologie et les principes d'impartialité et de protection du lanceur d'alerte qui doivent être strictement respectés. Si l'alerte est avérée, son gestionnaire propose des mesures correctives au niveau de management adapté, en tenant compte des éventuels enjeux de conflits d'intérêts.

Un reporting périodique est réalisé par l'équipe Compliance du Groupe sur l'ensemble des signalements traités. L'analyse des enjeux révélés par les signalements permet d'améliorer la prévention du risque concerné.

En supplément de la procédure d'investigation définie par la procédure de gestion des signalements éthiques et par l'outil de traitement du signalement, la Direction de l'Audit interne Groupe (DAG) peut être mandatée dans le cadre d'une enquête sur les incidents liés à la conduite des affaires. À ce titre, la mission, les pouvoirs ainsi que les responsabilités de la DAG sont encadrés par la Charte d'Audit. Cette dernière prévoit l'investigation de fraudes potentielles ou avérées – permettant à la DAG d'investiguer tout incident lié à la conduite des affaires, tout fait de corruption et de versement de pots-de-vin. La Charte d'Audit garantit également les principes fondamentaux d'intégrité et d'objectivité dans la mission d'investigation.

2.4.1.2.2. LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION (G1-1 ; G1-3 ; G1-4)

La politique anticorruption du Groupe

La politique anticorruption du Groupe est déployée sur la base de son Code de conduite anticorruption, mis à jour en janvier 2023. Son objectif général est de rappeler les exigences éthiques du Groupe et sa « tolérance zéro » à l'égard de la corruption. Ce Code de conduite fait référence à d'autres procédures internes, telles que la procédure d'évaluation des tiers, la politique cadeaux et invitation, la procédure de signalement, la formation anticorruption et les mesures de contrôle. La politique anticorruption du Groupe s'appuie également sur un certain nombre d'outils, notamment un nouveau système informatique de revue des tiers déployé en 2025 par le Groupe au sein de ses entités.

Le Groupe est soumis à la loi française Sapin 2, ainsi qu'à d'autres lois anticorruption étrangères du fait de son activité internationale. Ce socle réglementaire exige que les entités du Groupe mettent en œuvre un programme de conformité pour prévenir et détecter la corruption et les pots-de-vin. Ainsi, la politique anticorruption permet de prévenir les impacts négatifs et d'atténuer les risques liés à la corruption identifiés dans la cartographie des risques de corruption. Cette dernière a été mise à jour au sein de l'ensemble des activités du Groupe en 2025.

La surveillance de l'application de la politique anticorruption du Groupe se fait par l'exécution des process opérationnels, par la Compliance et le Contrôle interne ainsi que par l'Audit.

La politique anticorruption a vocation à s'appliquer à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, y compris ses mandataires sociaux. Le Groupe attend également de ses partenaires et fournisseurs qu'ils s'astreignent à des principes équivalents et se réserve le droit de mettre fin aux relations commerciales avec tout tiers qui refuse de s'y conformer. Le Code de conduite anticorruption s'applique dans toutes les zones géographiques où le Groupe intervient.

Le responsable opérationnel de la politique anticorruption du Groupe est le responsable Compliance de l'entité ou du Groupe, qui est le point de contact privilégié du collaborateur en cas de doute face à une situation pouvant présenter des risques d'atteinte à la probité. La politique anticorruption est placée sous la responsabilité du Secrétariat Général du Groupe.

La prévention, l'identification et la remédiation des cas de corruption et de versements de pots-de-vin

Les fonctions les plus exposées au risque de corruption et de versements de pots-de-vin sont les Achats, les Ventes, les personnes en charge des parrainages et mécénats et les équipes de « business development » en charge des appels d'offres.

Afin de prévenir les cas de corruption et les versements de pots-de-vin, des procédures de prévention sont déployées. Elles englobent notamment les formations, les évaluations des tiers et les contrôles. La détection d'éventuels cas de corruption se fait au travers de la procédure de signalement et des contrôles. En cas d'allégations avérées, elles seront traitées au travers de sanctions, de mesures de remédiations et de plans d'action. La gestion de l'enquête préserve et garantit la confidentialité des personnes impliquées, des faits en cause, du rapport sur les opérations de vérifications et des suites données à l'enquête. En outre, le Groupe veille à une indépendance des acteurs mobilisés dans le cadre des enquêtes internes.

La Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne procède à une présentation annuelle de l'avancement de ses dispositifs de lutte anticorruption et de contrôle interne auprès du Comité d'Audit. Ce dernier rédige un rapport à destination du Conseil d'Administration.

Le non-respect des procédures et des normes en matière de lutte contre la corruption et des actes de corruption est remédié par des plans d'action ainsi que par les sanctions disciplinaires. L'analyse issue de l'enquête interne permet, sur la base des faits avérés, de définir la ou les action(s) de remédiation et la ou les sanction(s) définies par le règlement intérieur ou par son équivalent local. Ces mesures sont adaptées et proportionnées pour remédier aux défaillances identifiées.

Le déploiement de la formation anticorruption

En se référant au Code de conduite anticorruption, le Groupe a souhaité promouvoir auprès de l'ensemble de ses collaborateurs les valeurs éthiques qui gouvernent les relations commerciales avec ses partenaires. Un module de formation anticorruption traduit en une dizaine de langues étrangères est déployé depuis 2024 dans l'ensemble des entités du Groupe. Son objectif est de formaliser la campagne de rappel des valeurs éthiques définies par le Code de conduite. Une politique de suivi de cette formation a été diffusée auprès des activités.

La formation comprend un e-learning d'environ trente minutes, destiné à l'ensemble des collaborateurs, selon les critères définis par le Vademecum rédigé par le Groupe[1]. Le module contient un tronc commun qui reprend les principes éthiques du Groupe et se réfère ainsi aux procédures internes. Il a pour objectif d'améliorer la compréhension et la connaissance :

- des processus et des risques induits ;
- des infractions d'atteintes à la probité ;
- des diligences à accomplir et des mesures à appliquer pour réduire ces risques ;
- des comportements à adopter face à une sollicitation indue ;
- des sanctions disciplinaires encourues en cas de pratiques non conformes.

Pour valider sa formation, le participant doit obtenir un score minimum de 80 % au questionnaire d'évaluation.

Cette formation est diffusée auprès des nouveaux arrivants et tous les deux ans à l'ensemble des collaborateurs.

Ce socle de connaissance commun aux différentes activités de Lagardère est un des piliers de la politique anticorruption du Groupe, il s'agit d'une mesure préventive essentielle qui vise à réduire le risque d'atteinte à la probité. En complément, d'autres programmes de formation spécifiques sont mis en place par le Groupe. Ainsi, un programme de formation spécifique est également défini à l'attention des membres du Comité Exécutif de Lagardère et des dirigeants des activités mais n'a pas encore été déployé.

Dans le cadre du suivi des actions en matière de prévention de la corruption, le Groupe se fixe un objectif annuel relatif à la proportion des salariés ayant suivi le module de formation anticorruption. Initialement fixée à 70 % en 2024, cette cible a été progressivement relevée et fixée à 80 % à la fin de l'exercice 2026, comme indiqué dans le tableau ci-dessous. Ce taux illustre le ratio entre le nombre de salariés couverts par le reporting social du groupe Lagardère ayant participé à la formation au cours des deux dernières années et l'effectif de référence, compris comme le nombre total de salariés devant être formés. La surveillance de cette cible est assurée par un suivi régulier des données documentées par les directions des ressources humaines et de la compliance du Groupe. Le Comité d'Audit a communication de ce suivi.

L'effectif de référence comprend l'ensemble des effectifs couverts par le reporting social du groupe Lagardère, duquel peuvent être exclues les personnes suivantes, sous réserve de justification validée par la Compliance de la branche et du Groupe :

- personnes n'étant pas exposées au risque de corruption et n'ayant pas d'accès à la formation e-learning, du fait de la nature de leurs fonctions ;
- personnes n'ayant pas pu suivre la formation du fait d'une absence de longue durée (arrêt maladie, inaptitude, congés liés à la parentalité, suspension du contrat de travail, autre) ;
- salariés d'une acquisition récente de moins de six mois, si l'entité apparaît dans le reporting social ;
- gérants de certaines boutiques de Lagardère Travel Retail qui, du fait de leur statut particulier et de leur situation, font l'objet d'une formation adaptée.

Au titre de l'exercice 2025, l'effectif de référence s'élève à 16 493 salariés, dont 10 790 occupent des fonctions à risque.

Cible	Typologie	Périmètre/Scope	Valeur de référence	Année de référence	2025
70 % au 31 décembre 2024	Relatif	Effectif couvert par le reporting social du groupe Lagardère (*), à l'exclusion des situations listées ci-dessus			
75 % au 31 décembre 2025					
80 % au 31 décembre 2026			87 %	2024	**90 %**

(*) Comme précisé en section 2.1.1 du présent rapport relative aux Principes directeurs des déclarations de durabilité, l'effectif couvert par le reporting social du groupe Lagardère est retraité pour prendre en compte les personnes salariées par le Groupe, incluant les CDI, les CDD (toutes durées), les alternants et les personnes présentes au 31/12/n (pour une publication de l'indicateur en N+1).

(1) Voir tableau plus bas relatif à la cible fixée par le Groupe.

Indicateurs de suivi

En 2025, 90 % de l'effectif de référence a suivi le module de formation, soit un taux largement supérieur à l'objectif de 75 % initialement fixé.

Les fonctions à risques (notamment achat, vente, Business & Development) ont été identifiées dans chacune des branches selon les lignes directrices définies par le Vademecum rédigé par le Groupe. Certaines ont analysé les métiers, d'autres ont utilisé un questionnaire à renseigner par le participant au e-learning permettant ainsi de profiler son exposition au risque de corruption. Au sein des fonctions à risque, le taux de suivi du module de formation anticorruption s'élève à 91 % en 2025.

	Fonctions à risque	Autres membres du personnel
Participants		
Total	10 790	16 493
Total ayant participé	9 847	14 886
Total ayant participé en %	91 %	90 %
Format et durée		
Formation obligatoire en classe	/	/
Formation obligatoire sur ordinateur	30 minutes	30 minutes
Formation sur ordinateur sur une base volontaire	/	/
Fréquence		
Fréquence de la formation	Tous les deux ans	Tous les deux ans
Thèmes abordés		
Définition de la corruption	X	X
Procédures en matière de signalement	X	X
Principes éthiques définis par le Code de conduite anticorruption	X	X
Cas pratiques : comportements à adopter face au risque	X	X

Indicateurs	2025	2024	2023
Nombre de condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption au cours de l'exercice (*)	**0**	0	-
Montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption versées au cours de l'exercice (*)	**0**	0	-

(*) Information non remontée avant l'exercice 2024.

2.4.1.2.3. LA GESTION DE LA RELATION AVEC NOS FOURNISSEURS (G1-2)

La Charte Fournisseur responsable

Le groupe Lagardère entend contribuer par sa stratégie d'achats responsables aux grands référentiels internationaux (les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT).

La Charte fournisseur responsable du Groupe Lagardère, qui a été élaborée en s'appuyant sur ces référentiels, constitue un élément clé de cette stratégie et est une composante de sa politique en matière de relations avec ses fournisseurs, dont son Secrétariat Général a la responsabilité.

Cette Charte vise à aligner fournisseurs de biens ou de services, partenaires, prestataires ou sous-traitants sur les valeurs et exigences du Groupe en matière de durabilité. En adhérant à la Charte, les fournisseurs s'engagent à se conformer aux traités, lois, réglementations et autres normes sectorielles qui leur sont obligatoires dans la conduite de leurs activités et se portent garants de leur respect par leurs propres employés et représentants.

Cette Charte repose sur cinq piliers :

- **les valeurs sociales :** les fournisseurs s'engagent à traiter leurs employés avec respect et dignité et à respecter strictement les Normes applicables relatives (i) au travail des enfants et des adolescents, (ii) au travail forcé ou obligatoire, (iii) au temps de travail, aux congés et à la formation professionnelle, (iv) au travail dissimulé, (v) aux salaires minimums et à la rémunération des heures supplémentaires, (vi) à l'égalité de traitement et à l'égalité des chances, (vii) à la santé et à la sécurité, (viii) aux relations sociales et (ix) aux certifications/référentiels ;

- **les valeurs environnementales :** les fournisseurs s'engagent à respecter les normes applicables en matière (i) de protection de l'environnement, (ii) de santé et de sécurité publique et de traçabilité des matières premières et (iii) de matériaux et composants nécessaires à la fourniture de biens ou de services. Les fournisseurs s'engagent également à se conformer au Règlement (UE) 2023/1115 du Parlement européen et du Conseil du 31 mai 2023 relatif à la mise à disposition sur le marché de l'Union et à l'exportation à partir de l'Union de certains produits de base et produits associés à la déforestation et à la dégradation des forêts. Par ailleurs, les fournisseurs s'approprient un certain nombre d'objectifs décrits dans la Charte en matière (i) de gaz à effet de serre, (ii) de sobriété énergétique et d'utilisation des énergies renouvelables, (iii) d'utilisation des ressources naturelles et des matières premières, de déchets, d'économie circulaire et d'économie locale, (iv) de préservation de la biodiversité, (v) d'eau, (vi) de rejets de produits toxiques ou dangereux, (vii) d'utilisation de substances à risque (communication et étiquetage) et (viii) de certifications/référentiels ;
- **l'éthique des affaires :** les fournisseurs s'engagent à maintenir un comportement éthique et responsable dans la conduite de leurs affaires notamment (i) en luttant contre les atteintes à l'intégrité des affaires et (ii) en respectant les normes relatives aux sanctions économiques internationales, au droit de la concurrence et aux conflits d'intérêts. Dans le cadre de sa démarche éthique et de prévention des risques, le groupe Lagardère a mis en place le dispositif sécurisé de remontée d'informations Ethics Line (décrit en section 2.4.1.2.1) ;
- **la réduction des risques de dépendance économique :** les fournisseurs s'engagent à réduire les risques de dépendance économique (i) en évitant de se maintenir volontairement dans une situation de dépendance économique avec le groupe Lagardère, (ii) en contrôlant leurs sous-traitants, prestataires et fournisseurs, (iii) en informant le groupe Lagardère d'une telle situation de dépendance économique et (iv) en mettant en place un plan d'action pour y remédier le cas échéant ;
- **l'évaluation de la performance Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) :** le groupe Lagardère incite les fournisseurs à s'inscrire dans une démarche d'évaluation de leur performance RSE et leur recommande de se référer aux outils de notation existants (EcoVadis notamment, décrit plus bas).

La Charte a vocation à être intégrée au dossier de consultation des entreprises et cahiers des charges des appels d'offres organisés par le groupe Lagardère et ses branches ainsi que dans plusieurs types de contrats conclus par celui-ci (tels que les contrats-cadres, les contrats de prestations et les contrats de fabrication) qui doivent prévoir que ses dispositions ont valeur contractuelle.

Cette Charte est applicable dans toutes les activités et territoires d'implantation du Groupe. Elle est disponible en versions française et anglaise et est publiée sur son site internet. La capacité des fournisseurs à y souscrire et à s'y conformer est déterminante de la décision de nouer ou poursuivre une relation d'affaires avec eux. Le groupe Lagardère se réserve la faculté de procéder à des audits afin de vérifier la conformité des activités des fournisseurs aux principes de la Charte.

L'utilisation de la solution EcoVadis

Le Groupe pilote le suivi de l'engagement de ses fournisseurs en matière de durabilité en s'appuyant sur les services d'EcoVadis. Ce partenariat lui permet de procéder à l'évaluation des performances environnementales, sociales et éthiques de ses fournisseurs et sous-traitants.

À partir d'un travail d'identification des grandes familles d'achats les plus susceptibles de générer des risques sur les thématiques susmentionnées, les branches déploient leurs programmes d'évaluation tout au long de l'année. Elles se concentrent en premier lieu sur les fournisseurs et sous-traitants opérant dans les familles d'achats les plus risquées, implantés dans les pays considérés comme les plus exposés aux risques RSE et auprès desquels les dépenses d'achats sont les plus élevées.

En fonction des résultats obtenus, il peut être demandé à certains fournisseurs de mettre en œuvre des plans d'action en vue de faire progresser leur niveau de maturité RSE. Enfin, de la note obtenue par les fournisseurs va également dépendre le rythme auquel ceux-ci peuvent être soumis à une nouvelle évaluation (dans la mesure où le fournisseur concerné fait toujours partie des partenaires du Groupe).

Afin de suivre les progrès réalisés au fil des ans, le Groupe s'appuie, depuis l'exercice 2021, sur un indicateur de ratio qui fait le lien entre le chiffre d'affaires réalisé auprès des fournisseurs à risques et l'existence d'une évaluation EcoVadis valide au regard des règles d'évaluation en vigueur dans le Groupe.

Cible	Typologie	Périmètre/Scope	Valeur de référence	Année de référence	2025
67 % de la dépense fournisseurs à risques évaluée en 2024	Relatif	Ensemble des fournisseurs à risque de Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail, Lagardère News et Lagardère Radio			
80 % de la dépense fournisseurs à risques évaluée en 2025					
85 % de la dépense fournisseurs à risques évaluée en 2026			31 %	2021	**91 %**

2.4.1.2.4. INFLUENCE POLITIQUE ET ACTIVITÉS DE LOBBYING (G1-5)

Les règles encadrant la conduite des affaires du groupe Lagardère incluent la question des rapports avec les décideurs politiques et les organisations professionnelles. Ces relations sont encadrées par des dispositifs internes visant à garantir une pratique responsable, transparente et conforme aux exigences réglementaires. Il veille à ce que l'ensemble de ses collaborateurs, représentants et mandataires agissent dans le respect de ces principes, dans une logique d'intégrité et de transparence.

En outre, il est fait interdiction à tout collaborateur du Groupe agissant dans le cadre de ses fonctions professionnelles, et à toute entité en faisant partie, d'apporter une quelconque :

- contribution politique directe au sens de la norme ESRS G1-5, à savoir « l'aide financière ou en nature apportée directement aux partis politiques, à leurs représentants élus ou aux personnes qui briguent une fonction politique » incluant, s'agissant d'une aide financière directe, « les dons, les prêts, les parrainages, les avances pour services, ou l'achat de billets pour des événements de collecte de fonds et d'autres pratiques similaires » et, s'agissant d'une aide en nature directe, « la publication, l'utilisation d'installations, la conception et l'impression, le don de matériel, l'adhésion à un conseil d'administration, l'emploi ou le travail de consultance pour des responsables politiques élus ou des candidats à un mandat » ;
- contribution politique indirecte au sens de la même norme, à savoir « les contributions politiques (telles que définies ci-dessus) apportées » aux partis politiques, à leurs représentants élus ou aux personnes qui briguent une fonction politique « par l'intermédiaire d'une organisation (de lobbying ou caritative par exemple) ou l'aide apportée à une organisation, par exemple un groupe de réflexion ou une organisation professionnelle proche de certains partis ou de certaines causes politiques, ou qui soutient ces partis/causes ».

Conformément à cette exigence de neutralité, au cours de l'exercice 2025, aucune contribution politique, telle que définie ci-dessus, n'a été directement ou indirectement apportée par une entité du Groupe à un parti politique, à ses représentants élus ou à des personnes briguant une fonction politique. Par conséquent, la valeur monétaire totale de telles contributions politiques en 2025 est nulle.

Le Secrétariat Général du groupe Lagardère assure une veille des actions servant, d'une manière générale, la représentation de ses intérêts et, plus particulièrement, consistant en l'exercice ou la recherche, toujours conformément aux lois et règlements applicables, de toute influence sur l'application ou l'évolution nécessaire du cadre légal, réglementaire et normatif dans lequel s'inscrivent les activités du Groupe partout où il est implanté, dans l'intérêt de ses collaborateurs, dirigeants et actionnaires.

Certaines sociétés du groupe Lagardère adhèrent à des associations professionnelles et commerciales et à des chambres de commerce dans les pays où elles opèrent. Ces organismes conduisent dans certains cas des actions de lobbying auprès d'autorités de normalisation ou de réglementation, directement ou par l'intermédiaire de représentants d'intérêts.

Les sociétés suivantes du groupe Lagardère figurent sur un registre de transparence :

Sociétés du groupe Lagardère	Nom du registre de transparence et numéro d'identification
Lagardère SA	Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) Numéro d'identification : Fiche Lagardère Sa
Lagardère News	Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) Numéro d'identification : https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=834289373##
Hachette Livre	Registre de transparence de l'Union européenne Numéro d'identification : RT 534834216948-42

De manière non exhaustive, les thèmes suivants peuvent entrer dans le champ des activités de lobbying du groupe Lagardère :

- **Spectacle vivant privé**
  - législation et réglementation applicables aux enceintes recevant du public (salles de spectacles) ;
  - normes acoustiques ;
  - droit du travail appliqué au spectacle vivant ;
  - fiscalité appliquée au spectacle vivant (crédits d'impôt).
- **Média (radio/presse)**
  - accompagnement des nouveaux modes de diffusion et promotion du média radio et ses évolutions ;
  - adaptation du dispositif de quotas de chansons francophones à la radio ;
  - inclusion des éditeurs radiophoniques dans les Services Interactifs et Guides (SIG) et promotion de leur visibilité sur les interfaces connectées ;
  - réforme de l'audiovisuel public : meilleur encadrement des missions et des moyens de Radio France ;
  - protection des programmes radiophoniques : reconnaissance des droits voisins, extension de la licence légale à la radiodiffusion, rémunération de la création radiophonique, services d'intérêt général ;
  - défense du marché publicitaire et maintien des équilibres en presse et en radio ;
  - échange sur la nouvelle charte visant à promouvoir une alimentation et des comportements favorables à la santé dans les programmes audiovisuels et les publicités ;
  - droits voisins des éditeurs de presse avec les GAFAM : rémunération des contenus de presse utilisés par les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft) ;
  - distribution de la presse : défense des éditeurs dans le schéma global de distribution ;
  - défense de la distribution des aides à la presse selon les critères IPG (Guide des Programmes Interactif) ou portage ;
  - indépendance des rédactions et liberté de la presse ;
  - développement durable : écocontribution, gestion des encres, réglementation papier.

- **Commerce du voyageur/vente aux voyageurs : restauration, mode, commerce hors taxes (duty free), industrie du travel retail**
  - réglementations douanières et régissant le commerce hors taxes (duty free) ;
  - développement des infrastructures aéroportuaires ;
  - politiques touristiques ;
  - durabilité et responsabilité sociale de l'entreprise.
- **Édition**
  - droits d'auteur ;
  - réglementations affectant l'amont de la chaîne du livre (réglementations douanières, sécurité de produits, déforestation) ;
  - réglementations affectant l'aval de la chaîne du livre (TVA, réglementation des prix, relations avec les détaillants).

Au cours de l'exercice 2025, le groupe Lagardère a notamment traité les sujets suivants dans le cadre de ses activités de lobbying :

- participation active aux discussions internationales sur le Protocole relatif au commerce illicite (MOP 4) ;
- participation aux débats relatifs à la réintroduction du shopping détaxé (en partenariat avec le British Retail Consortium), à l'arrivée des boutiques Duty Free, à la problématique des pertes de stock (shrinkage) et aux risques encourus par le personnel des magasins au Royaume-Uni ;
- restrictions applicables aux produits relevant des codes douaniers, simplification des procédures douanières et du maintien des privilèges du commerce hors taxes dans les aéroports ;
- expansion et modernisation des espaces de vente au détail dans les aéroports afin d'améliorer l'expérience des passagers et d'accroître les opportunités commerciales ;
- mesures visant à stimuler le tourisme international et national ;
- adoption de pratiques durables dans le secteur du travel retail, y compris la réduction des déchets et les initiatives en matière d'efficacité énergétique ;
- négociations et discussions pour garantir des accords commerciaux favorables à l'industrie du travel retail ;
- défense du droit d'auteur visant à éviter les exceptions qui viennent limiter les droits exclusifs des auteurs et des éditeurs sur les œuvres ;
- équilibre entre les objectifs poursuivis par les réglementations affectant l'amont et l'aval de la chaîne du livre et la viabilité économique de la filière ;
- participation active aux discussions concernant l'Intelligence artificielle (IA) et ses enjeux en amont (transparence sur les contenus ingérés par les moteurs d'IA, reconnaissance d'un droit à opposition et rémunération des titulaires de droits) et en aval (transparence sur les contenus culturels issus de l'IA, propriété intellectuelle de l'output, etc.).

Ces sujets peuvent plus ou moins sensiblement impacter les résultats financiers du Groupe dans ses différents domaines d'activité sur tout ou partie de ses territoires d'implantation.

Aucun membre du Conseil d'Administration de Lagardère SA ayant occupé une position comparable au sein d'une administration publique (y compris dans un organisme de régulation) dans les deux années qui ont précédé sa nomination n'a été nommé au sein dudit Conseil d'Administration au cours des deux années précédant l'exercice 2025.

2.4.2 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS DE SUIVI

Indicateurs	2025	2024	2023	Périmètre
Pourcentage de salariés ayant suivi le module générique anticorruption	**90 %**	87 %	-	Groupe
Pourcentage de fonctions à risques couvertes par les programmes de formation anticorruption	**91 %**	87 %	-	
Nombre de condamnations pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	**0**	0	-	
Montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	**0**	0	-	
Pourcentage de fournisseurs à risque évalués par EcoVadis	**91 %**	61 %	54 %	

2.5 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

RFA

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de Lagardère SA

À l'Assemblée générale de la société Lagardère SA,

Le présent rapport est émis en notre qualité de Commissaires aux Comptes de Lagardère SA. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans la section 2 du rapport de gestion du Groupe (ci-après « Le Rapport de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233 28 4 du Code de commerce, Lagardère SA est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport de gestion du Groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité de Lagardère SA sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du Groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821 54 du Code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour European Sustainability Reporting Standards) du processus mis en œuvre par Lagardère SA pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise, l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312 17 du Code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233 28 4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le Code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Lagardère SA dans son Rapport de durabilité, nous formulons un paragraphe d'observations.

LIMITES DE NOTRE MISSION

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Lagardère SA, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Lagardère SA en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plan de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le Rapport de durabilité.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Elle ne porte pas non plus sur le respect par l'entité des dispositions légales et réglementaires relatives au plan de vigilance publié en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport de gestion du Groupe.

Par ailleurs, les informations comparatives relatives à l'exercice 2023 n'ont pas fait l'objet d'un rapport de certification des informations en matière de durabilité au sens de l'article L. 821-54 du Code de commerce.

CONFORMITÉ AUX EXIGENCES DÉCOULANT DES NORMES ESRS DU PROCESSUS MIS EN ŒUVRE PAR LAGARDÈRE SA POUR DÉTERMINER LES INFORMATIONS PUBLIÉES

NATURE DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Lagardère SA lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans le Rapport de durabilité ; et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

CONCLUSION DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Lagardère SA avec les ESRS.

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Lagardère SA pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont Lagardère SA a évalué la pertinence d'une mise à jour de son analyse de double matérialité sont mentionnées à la note 2.1.3.2.1 « Impacts, risques et opportunités matériels pour le groupe Lagardère » du Rapport de durabilité, sous le titre « Modalités de mise à jour des résultats de l'analyse de double matérialité ».

Nous avons, par entretien avec la Direction et les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- des analyses menées par Lagardère SA pour justifier l'absence de révision des résultats de l'analyse de double matérialité ;
- de l'absence de changements significatifs intervenus par rapport à l'exercice précédent, notamment s'agissant de la liste des entités comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique et apprécier le caractère approprié des facteurs considérés par Lagardère SA avec notre connaissance du Groupe ;
- apprécier la pertinence de la conclusion retenue par Lagardère SA et conduisant à ne pas mettre à jour sur les résultats de l'analyse de double matérialité, au regard de notre connaissance de l'entité et des analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugés pertinents ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la note 2.1.3.2.1 « Impacts, risques et opportunités matériels pour le groupe Lagardère » du Rapport de durabilité, sous le titre « Modalités de mise à jour des résultats de l'analyse de double matérialité ».

CONFORMITÉ DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ INCLUSES DANS LE RAPPORT DE DURABILITÉ AVEC LES DISPOSITIONS DE L'ARTICLE L. 233 28 4 DU CODE DE COMMERCE, Y COMPRIS AVEC LES ESRS

NATURE DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Lagardère SA relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

CONCLUSION DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233 28 4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

OBSERVATION

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant au paragraphe « Méthodologies de calcul, principales hypothèses et estimations » au sein de la section 2.1.1.2 « Circonstances particulières » du Rapport de Durabilité qui soulignent les incertitudes inhérentes aux méthodologies de collecte des données et d'estimation des émissions de gaz à effet de serre de scope 3, et en particulier les évolutions effectuées en 2025 par la branche Lagardère Travel Retail

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

INFORMATIONS FOURNIES EN APPLICATION DE LA NORME ENVIRONNEMENTALE ESRS E1 RELATIVES AUX ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ET DU PLAN DE TRANSITION

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées au chapitre 2.2.1 « Changement climatique (E1) » du Rapport de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier, sur la base des entretiens menés avec la Direction RSE du Groupe si la description des politiques, actions et cibles mises en place par Lagardère SA couvre les domaines de l'atténuation du changement climatique et de l'adaptation au changement climatique ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans le chapitre 2.2.1 « Changement climatique (E1) » du Rapport de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :

- nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
  - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
  - le processus de collecte de l'information ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- nous nous sommes entretenus avec la Direction RSE pour comprendre les principaux changements dans les activités, intervenus dans l'exercice, et susceptibles d'avoir une incidence sur le bilan d'émissions de gaz à effet de serre ;
- pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- en ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles l'entité a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :
  - par entretien avec la Direction, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations,
  - nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ou s'il y a eu des changements depuis la période précédente, et si ces changements sont appropriés ;
- nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique présenté au sein du Rapport de durabilité, nos travaux ont principalement consisté à :

- apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition que nous avons sélectionnées répondent aux prescriptions d'ESRS E1, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes retenues, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
- apprécier la cohérence, entre elles, des principales informations fournies au titre des leviers de décarbonation.

RESPECT DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852

NATURE DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Lagardère SA pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

CONCLUSION DES VÉRIFICATIONS OPÉRÉES

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

ÉLÉMENTS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UNE ATTENTION PARTICULIÈRE

Nous avons considéré qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Levallois-Perret et Paris-La Défense, le 26 mars 2026.

Les Commissaires aux Comptes

Forvis Mazars	**Deloitte & Associés**	
Simon Beillevaire	Ariane Bucaille	Julie Mary

2.6 ANNEXES RFA

2.6.1 TABLE DES ENJEUX MATÉRIELS (IRO-2)

Exigence couverte par la déclaration de durabilité	Paragraphe de l'ESRS correspondant
ESRS E1 Changement climatique	**2.2.1**
DR E1-1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	2.2.1.3
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.2 ; 2.2.1.1
DR IRO-1 – Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les incidences, risques et opportunités importants liés au changement climatique	2.1.3.1
DR E1-2 – Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	2.2.1.3.1
DR E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	2.2.1.3.3
DR E1-4 – Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	2.2.1.3.2
DR E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique	2.2.1.4.1
DR E1-6 – Émissions brutes de GES de périmètres 1, 2, 3 et émissions totales de GES	2.2.1.4.2
ESRS E4 Biodiversité et écosystèmes	**2.2.4**
DR E4-1 – Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	2.2.4.1
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.2 ; 2.2.4.1
DR IRO-1 – Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants liés à la biodiversité et aux écosystèmes	2.1.3.1
DR E4-2 – Politiques liées à la biodiversité et aux écosystèmes	2.2.4.2
DR E4-3 – Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	2.2.4.2
ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	**2.2.3**
DR IRO-1 – Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.1.3.1
DR E5-1 – Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	2.2.3.2
DR E5-2 – Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.2.3.2
DR E5-3 – Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.2.3.2
DR E5-4 – Ressources entrantes	2.2.3.3
DR E5-5 – Ressources sortantes	2.2.3.4
ESRS S1 Personnel de l'entreprise	**2.3.1**
DR SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties intéressées	2.1.2.3
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.2 ; 2.3.1.6.1 ; 2.3.1.7.1 ; 2.3.1.8.1
DR S1-1 – Politiques	2.3.1.1 ; 2.3.1.2 ; 2.3.1.6.2 ; 2.3.1.7.2 ; 2.3.1.8.2
DR S1-2 – Processus d'interaction	2.3.1.3
DR S1-3 – Remédiation des impacts négatifs et canaux de dialogue	2.3.1.4 ; 2.4.1.2.1
DR S1-4 – Actions	2.3.1.6.3 ; 2.3.1.7.3 ; 2.3.1.8.3
DR S1-5 – Cibles	2.3.1.6.2
DR S1-6 – Caractéristiques des salariés	2.3.1.5
DR S1-8 – Couvertures des négociations collectives et dialogue social	2.3.1.3
DR S1-9 – Diversité	2.3.1.6.4
DR S1-10 – Salaires décents	2.3.1.7.3

Exigence couverte par la déclaration de durabilité	Paragraphe de l'ESRS correspondant
DR S1-14 – Santé et sécurité	2.3.1.8.4
DR S1-16 – Rémunération	2.3.1.6.4
DR S1-17 – Cas, plaintes et incidences graves en matière de droits de l'homme	2.3.1.4
ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur	**2.3.2**
DR SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties intéressées	2.1.2.3
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.2 ; 2.3.2.1
DR S2-1 – Politiques	2.3.2.2
DR S2-2 – Processus d'interaction	2.3.2.2
DR S2-3 – Remédiation des impacts négatifs et canaux de dialogue	2.3.2.2 ; 2.4.1.2.1
DR S2-4 – Actions	2.3.2.2
DR S2-5 – Cibles	2.3.2.1
ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	**2.3.3**
DR SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties intéressées	2.1.2.3
DR SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	2.1.3.2 ; 2.3.3.1.1 ; 2.3.3.2.1 ; 2.3.3.3.1 ; 2.3.3.4.1
DR S4-1 – Politiques	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.2.2 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2
DR S4-2 – Processus d'interaction	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2
DR S4-3 – Remédiation des impacts négatifs et canaux de dialogue	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2
DR S4-4 – Actions	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.2.2 ; 2.3.3.2.4 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.3.4 ; 2.3.3.4.2
DR S4-5 – Cibles	2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.2.2 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2
ESRS G1 Conduite des affaires	**2.4.1**
DR GOV-1 – Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.2
DR IRO-1 – Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants	2.1.3.1
DR G1-1 – Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires	2.4.1.2.1
DR G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs	2.4.1.2.3
DR G1-3 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	2.4.1.2.2
DR G1-4 – Cas avérés de corruption ou versements avérés de pots-de-vin	2.4.1.2.2
DR G1-5 – Influence politique et activités de lobbying	2.4.1.2.4

2.6.2 POINTS DE DONNÉE DÉCOULANT D'AUTRES ACTES LÉGISLATIFS (IRO-2)

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance Paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.2	Matériel
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants Paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		3.2	Matériel
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la diligence raisonnable Paragraphe 30	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I				2.1.4.2	Matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles Paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission 28, tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		-	Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques Paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		-	Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées Paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/181829, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		-	Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac Paragraphe 40, point d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II		-	Non matériel
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 Paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	2.2.1.3	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris » Paragraphe 16, point g)		Article 449 *bis* Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.2.1.3	Matériel
ESRS E1-4 Objectifs de réduction des émissions de GES Paragraphe 34	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 *bis* Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : métriques d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.2.1.3.2	Matériel
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant une forte incidence sur le climat) Paragraphe 38	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I				2.2.1.4.1	Matériel
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique Paragraphe 37	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I				2.2.1.4.1	Matériel
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique Paragraphes 40 à 43	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I				2.2.1.4.1	Matériel
ESRS E1-6 Émissions de GES brutes de périmètres 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES Paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.2.1.4.2	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes Paragraphes 53 à 55	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : métriques d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.2.1.4.2	Matériel
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone Paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	-	Non matériel
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat Paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		-	Matériel
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a) ESRS E1-9 Emplacement des actifs importants exposés à un risque physique significatif Paragraphe 66, point c)		Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique			-	Matériel
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique Paragraphe 67, point c)		Article 449 *bis* du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers — Efficacité énergétique des sûretés			-	Matériel
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat Paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		-	Non matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol Paragraphe 28	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E3-1 Ressources aquatiques et marines Paragraphe 9	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E3-1 Politique en la matière Paragraphe 13	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers Paragraphe 14	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée Paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m^3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les activités propres Paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS 2- IRO 1 – E4 Paragraphe 16, point a) i	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I				-	Non matériel
ESRS 2- IRO 1 – E4 Paragraphe 16, point b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS 2- IRO 1 – E4 Paragraphe 16, point c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables Paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I				-	Non matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers Paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				-	Non matériel
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation Paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I				2.2.4.2	Matériel
ESRS E5-5 Déchets non recyclés Paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I				2.2.3.4	Matériel
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs Paragraphe 39	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I				2.2.3.4	Matériel
ESRS 2- SBM3 – S1 Risque de travail forcé Paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				2.3.1.7.1	Matériel
ESRS 2- SBM3 – S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail Paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				2.3.1.7.1	Matériel
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme Paragraphe 20	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				2.3.1.2	Matériel
ESRS S1-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail Paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.3.1.1 ; 2.3.1.2 ; 2.3.1.6.2 ; 2.3.1.7.2 ; 2.3.1.8.2	Matériel
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains Paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				2.3.1.2	Matériel
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du Travail Paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				2.3.1.8.2	Matériel
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes Paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				2.3.1.4 ; 2.4.1.2.1	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail Paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.3.1.8.4	Matériel
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies Paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I				2.3.1.8.4	Matériel
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé Paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		2.3.1.6.4	Matériel
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général Paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I				2.3.1.6.4	Matériel
ESRS S1-17 Cas de discrimination Paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				2.3.1.4	Matériel
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE Paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.3.1.4	Matériel
ESRS 2- SBM3 – S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur Paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I				2.3.2.1	Matériel
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme Paragraphe 17	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				2.3.2.2	Matériel
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur Paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				2.3.2.2	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE Paragraphe 19	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.3.2.2	Matériel
ESRS S2-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail Paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		2.3.2.2	Matériel
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur Paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				2.3.2.2	Matériel
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme Paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				-	Non matériel
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT et/ou des principes directeurs de l'OCDE Paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		-	Non matériel
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme Paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				-	Non matériel
ESRS S4-1 Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finals Paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.2.2 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2	Matériel

Exigence de publication et point de donnée relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Paragraphe de l'ESRS correspondant	Évaluation de la matérialité
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE Paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		2.3.3.1.2 ; 2.3.3.1.3 ; 2.3.3.3.2 ; 2.3.3.4.2	Matériel
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme Paragraphe 35	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				2.3.3.1.2	Matériel
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption Paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				2.4.1.2.2	Matériel
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte Paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I				2.4.1.2.1	Matériel
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption Paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		2.4.1.2.2	Matériel
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption Paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				2.4.1.2.2	Matériel

3 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DE LAGARDÈRE SA RFA **161**

3.1.1 Code de gouvernement d'entreprise 161

3.1.2 Structure de gouvernance 161

3.2 ORGANES DE GOUVERNANCE RFA **162**

3.2.1 Le Conseil d'Administration 162

3.2.2 Fonctionnement/Règlement intérieur 180

3.2.3 Activité 2025 181

3.2.4 Les Comités du Conseil d'Administration 182

3.2.5 L'évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités 185

3.2.6 Conformité au Code Afep-Medef 185

3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA **186**

3.3.1 Absence de condamnation pour fraude, faillite ou d'incrimination et/ou de sanction publique officielle et/ou d'empêchement d'agir en qualité de membre du Conseil d'Administration ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires 186

3.3.2 Contrats de service liant un membre du Conseil d'Administration à Lagardère SA ou l'une quelconque de ses filiales 186

3.3.3 Conflits d'intérêts 187

3.3.4 Restrictions concernant la cession par les membres du Conseil d'Administration ou par les dirigeants de leur participation dans le capital social de Lagardère SA 187

3.3.5 État récapitulatif des opérations réalisées sur les actions Lagardère SA par les mandataires sociaux au cours de l'exercice 2025 188

3.4 LES AUTRES INSTANCES DE GOUVERNANCE RFA **189**

3.4.1 Le Comité Exécutif 189

3.4.2 Politique de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes 190

3.4.3 Politique de gestion des relations humaines et gestion des compétences – préparation des plans de succession 191

3.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF RFA **191**

3.5.1 Politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2026 191

3.5.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 au Président-Directeur Général de la Société 196

3.6 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA **209**

3.6.1 Politique de rémunération 2026 des membres du Conseil d'Administration 209

3.6.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 aux membres du Conseil d'Administration 210

3.7 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) RFA **210**

3.7.1 Protocole d'accord relatif à l'autonomisation du pôle radios 210

3.7.2 Convention d'Assistance 211

3.7.3 Conventions conclues avec les membres du Conseil d'Administration 212

3.7.4 Autres transactions 212

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

3.8 CAPITAL SOCIAL RFA **212**

3.8.1 Montant et évolution du capital social 212

3.8.2 Autodétention et autocontrôle 214

3.8.3 Autres valeurs mobilières et autres droits donnant accès au capital social 215

3.8.4 Capital autorisé mais non émis 215

3.8.5 Nantissements d'actions de l'émetteur 217

3.8.6 Marché des titres 217

3.8.7 Options consenties à des tiers sur les titres composant le capital des sociétés membres du Groupe (consolidé) 219

3.8.8 Répartition du capital au 31 décembre 2025 – principaux actionnaires 219

3.8.9 Attributions gratuites d'actions de l'émetteur ou des sociétés liées 221

3.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE RFA **223**

3.9.1 Structure du capital, participations directes ou indirectes dans le capital de Lagardère SA 223

3.9.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société 223

3.9.3 Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux sur Lagardère SA 223

3.9.4 Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionnariat du personnel 223

3.9.5 Accords entre actionnaires dont Lagardère SA a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote 224

3.9.6 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration ainsi qu'à la modification des statuts 224

3.9.7 Pouvoirs du Conseil d'Administration en cas d'offre publique 224

3.9.8 Principaux accords conclus par Lagardère SA qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de Lagardère SA 224

3.9.9 Accords prévoyant des indemnités pour les salariés et dirigeants de Lagardère SA s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique 224

3.10 ANNEXES RFA **225**

3.10.1 Statuts de Lagardère SA 225

3.10.2 Règlement intérieur du Conseil d'Administration 231

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

Le présent rapport a été établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il a été préparé avec le concours des Comités spécialisés du Conseil d'Administration, de la Secrétaire du Conseil et Secrétaire Générale du Groupe et de la Direction Gouvernance et Droit Boursier. Il a été approuvé définitivement par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 25 mars 2026.

Ce rapport contient l'ensemble des informations requises par les articles L. 225-37-4, et L. 22-10-9 à L. 22-10-11 du Code de commerce, à l'exception de celles de l'article L. 22-10-10 7° qui figurent au chapitre 4.2.

3.1 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA GOUVERNANCE DE LAGARDÈRE SA

RFA

3.1.1 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Dans le cadre de ses travaux, le Conseil d'Administration se réfère aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré par l'Afep et le Medef (« Code Afep-Medef ») révisé en décembre 2022 et consultable sur le site Internet de la Société dans la rubrique « Gouvernance ».

Le Conseil prend également en compte le guide d'application du Code Afep-Medef, les recommandations publiées par le Haut Comité de gouvernement d'entreprise et par l'Autorité des marchés financiers, ainsi que les échanges avec les actionnaires, les agences de conseil en vote et de notation extra-financière.

En application de l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce, le présent rapport indique, dans un tableau de synthèse, les recommandations du Code Afep-Medef qui ont été écartées ou partiellement appliquées à ce jour, accompagnées des explications pour lesquelles elles l'ont été (cf. § 3.2.6).

3.1.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE

3.1.2.1 UNICITÉ DES FONCTIONS DE DIRECTION

Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Président-Directeur Général, pour la durée de son mandat d'administrateur de six ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2027 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Au cours de l'évaluation de la composition du Conseil d'Administration et de ses travaux réalisée en fin d'année 2025, le Conseil d'Administration a unanimement confirmé l'efficacité de l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général laquelle favorise une relation étroite entre le Président-Directeur Général et les administrateurs, en conformité avec l'intérêt social de la Société.

Ce mode de gouvernance contribue également à offrir une véritable efficacité dans la prise de décisions opérationnelles et permet d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe, tout en favorisant un lien direct entre le management, les actionnaires et le Conseil d'Administration.

3.1.2.2 RÉPARTITION ET ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

La gouvernance mise en place au sein de la Société est le fruit d'un dialogue apaisé mené entre ses principaux actionnaires. Celle-ci répond aux exigences légales et s'inscrit en parfaite conformité avec les meilleures pratiques de place, comme en témoignent notamment :

- un taux de féminisation très supérieur aux exigences légales (55,5 %) ;
- un taux d'indépendance très supérieur aux recommandations du Code Afep-Medef pour les sociétés contrôlées (55,5 %) ;
- l'existence de deux Comités, le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE (cf. § 3.2.4 pour la présentation de la composition et des principales missions des deux Comités du Conseil d'Administration) ;
- la présidence de chacun de ces deux Comités assurée par une administratrice indépendante du Conseil d'Administration ;
- la présence au sein du Conseil de deux administrateurs représentant les salariés ;
- la présence d'un administrateur représentant les salariés au sein du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ;
- la représentation au sein du Conseil d'Administration des principaux actionnaires de la Société.

LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément à la loi, aux statuts de la Société et au Règlement intérieur du Conseil, le Président-Directeur Général préside les réunions du Conseil d'Administration, organise et dirige les travaux, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. En cette qualité, il veille également au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les membres du Conseil sont en mesure de remplir leur mission.

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux dispositions légales et statutaires, complétées par son Règlement intérieur, le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux, environnementaux et culturels de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concerne.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

En particulier et sans que cette liste soit limitative, le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et dans les conditions et selon les modalités fixées par le Règlement intérieur, a les attributions suivantes :

- convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et fixation de son ordre du jour ;
- examen et arrêté des comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés, établissement du rapport annuel et semestriel de gestion, et du rapport de durabilité ;
- autorisation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- autorisation du Président-Directeur Général à accorder des cautionnements, avals et garanties, garantissant les engagements pris par des tiers, visés à l'article L. 225-35 du Code de commerce ;
- choix du mode d'exercice de la Direction Générale de la Société conformément aux articles 15.1 et 15.2 des Statuts ;
- nomination, remplacement ou révocation du Président du Conseil d'Administration, du Directeur Général et, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, d'un ou des Directeurs Généraux Délégués ;
- approbation de toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise ;
- détermination des pouvoirs du Directeur Général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du ou des Directeurs Généraux Délégués ;
- cooptation d'administrateur ;
- établissement de la politique de rémunération des mandataires sociaux et détermination des éléments de rémunération en conformité avec la politique applicable ;
- nomination des membres des comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et de son Règlement intérieur.

3.1.2.3 LIMITATION DES POUVOIRS

Le Règlement intérieur fixe les règles de limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général, en définissant ou en laissant au Conseil d'Administration le soin de définir les seuils à partir desquels l'autorisation préalable du Conseil d'Administration est requise :

- cautions, avals et garanties dans la limite d'un montant total de 10 millions d'euros ;
- toute cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'édition, (y) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité Travel Retail ou (z) 10 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité média (radio et presse écrite).

3.2 ORGANES DE GOUVERNANCE RFA

3.2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 COMPOSITION

A) PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-17 du Code de commerce, est composé statutairement de trois à dix-huit membres au plus, auxquels s'ajoutent le ou les membres représentant les salariés ainsi qu'un ou deux censeur(s) pouvant être désignés par le Conseil d'Administration.

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration est composé de onze membres dont deux administrateurs représentant les salariés.

Les mandats des administrateurs sont d'une durée de quatre ans à l'exception de celui de Monsieur Arnaud Lagardère nommé pour une durée de six ans. Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article 11.2 des Statuts, l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 a décidé la mise en place d'un échelonnement des mandats des administrateurs, en conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef. Ainsi, huit administrateurs (hors administrateurs représentant les salariés et Président du Conseil d'Administration) ont été nommés ou renouvelés pour une durée comprise entre deux ans et quatre ans.

Selon le Règlement intérieur, à l'exception des administrateurs représentant les salariés, les administrateurs doivent détenir directement et personnellement un minimum de 150 actions de la Société.

Deux comités, le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sont constitués au sein du Conseil d'administration. Leur composition et leurs missions sont définis par Règlement intérieur de la Société.

Les informations sur les changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités en 2025 sont détaillées au paragraphe C du présent chapitre.

Enfin, il est par ailleurs précisé que les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-1 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025



PRINCIPAUX INDICATEURS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

61 ans
Âge moyen

55,5 %
Féminisation du Conseil (1)

7
Nombre de réunions (2)

98,7 %
Taux d'assiduité

55,5 %
Taux d'indépendance (1)/(3)

82 %
Expertise des métiers

55 %
International

73 %
Finance

73 %
RSE

82 %
Gouvernance, éthique et compliance

55 %
Expérience de direction générale / instance dirigeante

36 %
Digital et innovation

(1) Hors représentants des salariés.
(2) Dont une séance tenue par consultation écrite, conformément aux dispositions de l'article 12.4° des Statuts.
(3) Selon les critères d'indépendance retenus dans le Code de gouvernement Afep-Medef.

LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

	Informations personnelles				Expérience	Position au sein du Conseil				Participation à des Comités de Conseil	
Au 31 décembre 2025	**Âge**	**Sexe**	**Nationalité**	**Nombre d'actions**	**Nombre de mandats dans des sociétés cotées sur un marché réglementé [1] et extérieures au Groupe**	**Indépendance [2]**	**Date initiale de nomination**	**Échéance du mandat**	**Ancienneté au Conseil**	**Comité d'Audit**	**Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE**
Arnaud Lagardère *Président-Directeur Général*	64 ans	H	Française	569 783	-	N/A	30.06.2021 [3]	2027	> 4 ans		
Valérie Bernis	67 ans	F	Française	150	-	✓	30.06.2021	2027	> 4 ans	✓	✓
Yannick Bolloré	45 ans	H	Française	150	5	✗	08.12.2023	2029	> 2 ans		
Fatima Fikree	33 ans	F	Qatarie	150	-	✗	30.06.2021	2027	> 4 ans	✓	
Marie Flavion, *représentante les salariés*	63 ans	F	Française	-	-	N/A	23.09.2022	2029	> 3 ans		
Valérie Hortefeux	58 ans	F	Française	150	1	✓	29.04.2025	2029	< 1 an	✓	Présidente
Pascal Jouen, *représentant les salariés*	63 ans	H	Française	47	-	N/A	19.05.2021	2029	> 4 ans		✓
Véronique Morali	67 ans	F	Française	150	-	✓	30.06.2021	2028	> 4 ans	Présidente	✓
Arnaud de Puyfontaine	61 ans	H	Française	150	3 [4]	✗	30.06.2021	2028	> 4 ans	✓	✓
Michèle Reiser	76 ans	F	Française	150	-	✓	29.04.2025	2029	< 1 an	✓	✓
Nicolas Sarkozy	70 ans	H	Française	1301	-	✓	30.06.2021	2028	> 4 ans		✓

(1) Conformément aux recommandations prévues à l'article 20 du Code Afep-Medef. Le détail des mandats en cours et échus figure ci-après dans la partie « Liste des mandats et fonctions des membres du Conseil d'Administration ».
(2) Conformément aux critères d'indépendance du Code Afep-Medef tels qu'appliqués par le Conseil d'Administration.
(3) Interruption du mandat de Monsieur Arnaud Lagardère en qualité de Président-Directeur Général entre le 30 avril 2024 et le 28 juin 2024, remplacé à titre provisoire, par Monsieur Jean-Christophe Thiery.
(4) Il est précisé que Monsieur Arnaud de Puyfontaine exerce un mandat non exécutif, avec effet au 19 février 2026, au sein de la société SWI Capital Holding Ltd, société singapourienne cotée sur le marché réglementé d'Euronext Amsterdam. Ce nouveau mandat viendra porter au nombre de 4 les mandats exercés au sein de société cotées sur un marché réglementé. Cette situation restera conforme aux recommandations du Code Afep-Medef relativement au mandat d'Administrateur exercé par Monsieur Arnaud de Puyfontaine au sein de Lagardère SA.

B) LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Nationalité française

Né le 18 mars 1961

Nombre d'actions de la société détenues :

504 937 détenues directement et 64 846 détenues au travers des sociétés Lagardère SAS, et Lagardère Capital que Monsieur Arnaud Lagardère contrôle.

Arnaud Lagardère

Président-Directeur Général

Diplômé d'études approfondies d'économie de l'université Paris-Dauphine, Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Administrateur et Directeur Général de la société MMB (devenue Lagardère SCA puis Lagardère SA) en 1987. Il a été Président de la société Grolier Inc. aux États-Unis de 1994 à 1998.

Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé Gérant de la Société sur décision de la société Arjil Commanditée-Arco approuvée par le Conseil de Surveillance le 26 mars 2003 et son mandat a été par la suite renouvelé en 2009, 2015 et 2020. Le 30 juin 2021, il est nommé Président-Directeur Général de Lagardère SA. Monsieur Arnaud Lagardère a été nommé le 8 novembre 2023 Président-Directeur Général de la société Hachette Livre.

Le 29 avril 2025, il est nommé Administrateur et Vice-Président du Conseil d'Administration de Louis Hachette Group et, le 25 juin 2025, Administrateur du Lagardère Paris Racing.

Le 27 août 2025, il est également nommé Président de Prisma Media.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- Louis Hachette Group [1], Administrateur et Vice–Président du Conseil d'Administration
- Hachette Livre, Président-Directeur Général
- Lagardère Media, Président
- Prisma Media, Président
- Lagardère Paris Racing Ressources, Administrateur
- Lagardère Ressources, Administrateur
- Lagardère Live Entertainment, Président
- Dariade, Président
- Lagardère Expression, Président
- Lagardère Participations, Président
- Lagardère Radio SCA, Gérant
- Lagardère Commandité, Président
- Fondation Jean-Luc Lagardère, Président
- Association des Amis de la Croix-Catelan (ex-association sportive Lagardère Paris Racing Ressources) (Association loi 1901), Président
- Association sportive Lagardère Paris Racing (Association loi 1901), Président

À l'étranger :

- Lagardère North America (États-Unis), Président du Conseil d'Administration

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Arjil Commanditée-Arco, Président-Directeur Général
- Lagardère Media, Président du Conseil d'Administration
- Lagardère Travel Retail, Président du Conseil de Surveillance
- Lagardère Active, Président du Conseil de Surveillance
- Lagardère SAS, Président
- Lagardère Capital, Président
- Lagardère Management, Président
- LM Holding, Président
- Extime Duty Free Paris (ex-Société de Distribution Aéroportuaire [SDA]), membre du Conseil
- Extime Travel Essentials Paris (ex-Relay@ADP), membre du Conseil de Direction

(1) Société cotée sur un marché non réglementé.



Nationalité française

Née le 9 décembre 1958

Nombre d'actions de la société détenues : 150

Valérie Bernis

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'Audit

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Madame Valérie Bernis est diplômée de l'Institut supérieur de gestion et de l'université de sciences économiques de Limoges. En 1996, après deux ans passés comme Conseillère Presse et Communication du Premier ministre, elle rejoint la Compagnie de Suez en tant que Vice-Présidente exécutive en charge de la Communication puis, en 1999, en tant que Directrice Déléguée en charge de la Communication Corporate et du Développement durable. À la même époque, elle a passé cinq ans comme Présidente-Directrice Générale de la chaîne de télévision Paris Première. Nommée Directrice Générale adjointe et membre du Comité Exécutif d'Engie en 2001 jusque 2016, Madame Valérie Bernis assumait également les fonctions de Chargée de la Communication, de la Communication Financière, du Développement Durable et des Relations Institutionnelles ainsi que la Vice-présidence de la Fondation éponyme. Jusqu'à fin décembre 2022, elle était membre du Conseil d'Administration, membre du Comité des Nominations, du Comité d'Audit de L'Occitane International SA.

Le 29 avril 2025, Madame Valérie Bernis rejoint le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE de Lagardère SA.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- AROP (Opéra de Paris), Secrétaire Générale du Conseil d'Administration
- Fondation pour l'Innovation Politique, membre du Conseil de Surveillance

À l'étranger :

Néant.

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- France Télévisions, membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité RSE, membre du Comité Stratégique et du Comité des Engagements
- Suez SA (1), membre du Conseil d'Administration
- Atos SE (1), membre du Conseil d'Administration, Présidente du Comité RSE et membre du Comité des Rémunérations et du Comité *ad hoc*
- Fondation contre Alzheimer, membre du Conseil
- L'Occitane International SA, membre du Conseil d'Administration, membre du Comité des Nominations, du Comité RSE et du Comité d'Audit

(1) Société cotée.



Nationalité française

Né le 1er février 1980

Nombre d'actions de la société détenues :
150

Yannick Bolloré

Administrateur

Yannick Bolloré est diplômé de l'université Paris-Dauphine.

Il a cofondé la société de production WY Productions en 2002 *(Hell, Yves Saint Laurent).* En 2006, il rejoint le groupe familial, le Groupe Bolloré, pour lancer et développer sa division média. En l'espace de cinq ans, Bolloré Média (D8, D17) devient le principal groupe indépendant français de télévision et sera cédé plus tard à Canal+, faisant du Groupe Bolloré un actionnaire de Vivendi.

Il rejoint ensuite Havas en 2011 et en devient le Président-Directeur Général en 2013. Il a lancé une importante restructuration du groupe pour en faire le plus intégré et le plus avancé de l'industrie. En 2017, Vivendi prend le contrôle d'Havas. Yannick Bolloré est nommé Président du Conseil de Surveillance de Vivendi en avril 2018.

En octobre 2024, il est nommé Président du Conseil de Surveillance de Canal+, Président-Directeur Général (Chairman & CEO) de Havas NV et membre du Conseil d'Administration de Louis Hachette Group, société cotée depuis le 16 décembre 2024 sur le marché Euronext Growth, regroupant le groupe Lagardère et Prisma Media.

Yannick Bolloré a été sélectionné comme Young Global Leader par le World Economic Forum en 2008. Il a reçu de nombreuses distinctions et récompenses de la part d'associations internationales et de la presse économique.

Il est également Chevalier de l'ordre des Arts et des Lettres.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- Canal+ SA (1), Président du Conseil de Surveillance
- Louis Hachette Group (1), Administrateur
- Vivendi SE (2), Président du Conseil de Surveillance
- Bolloré SE (2), Vice-Président et Administrateur
- Compagnie de l'Odet SE (2), Administrateur
- Havas SAS, Président
- Bolloré Participations SE, Administrateur
- Financière V, Administrateur
- Omnium Bolloré, Administrateur
- SAS YB6, Président
- Sofibol, membre du Conseil de Surveillance
- Fédération française de tennis, Administrateur du Fonds de dotation
- Expansion Scientifique Française (SA), Administrateur

À l'étranger :

- Havas NV (2) (Pays-Bas), Président du Conseil d'Administration et Directeur Général
- Havas North America Inc (États-Unis), Président
- Havas Worldwide LLC (États-Unis), Président et Executive Vice-President
- Havas Worldwide Middle East FZ LLC (Émirats arabes unis), Administrateur

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Musée Rodin, Administrateur
- Havas Media France, Administrateur
- Havas au Conseil d'Administration de W & CIE, Représentant permanent
- Havas SA, Président-Directeur Général

(1) Société cotée sur un marché non réglementé.
(2) Société cotée sur un marché réglementé.



Nationalité qatarie

Née le 13 avril 1992

Nombre d'actions de la société détenues :
150

Fatima Fikree

Administratrice

Membre du Comité d'Audit

Fatima Fikree est Directrice exécutive au sein de Qatar Investment Authority. Elle est diplômée de la Tepper School of Business de l'Université Carnegie Mellon. Fatima Fikree a débuté sa carrière dans le secteur financier au sein de Barclays PLC avant de rejoindre Qatar Investment Authority en 2017. Fatima Fikree est titulaire d'un Bachelor of Science degree in Business Administration ainsi que du statut d'Analyste Financière Agréée (Chartered Financial Analyst – CFA).

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

Néant.

À l'étranger :

- Q West Holding LLC (États-Unis), Présidente du Conseil d'Administration
- Qure Holding LLC (États-Unis), Présidente du Conseil d'Administration
- F3 Holding LLC (États-Unis), membre du Conseil d'Administration
- QIA CKF Holding LLC (États-Unis), membre du Conseil d'Administration
- West Bay Holding LLC (États-Unis), membre du Conseil d'Administration
- DIC Holding II LLC (États-Unis), membre du Conseil d'Administration
- DIC Holding LLC (États-Unis), membre du Conseil d'Administration
- Qatar Algerian Investment Company PQSC. (Qatar), membre du Conseil d'Administration
- QAMC Investor 1 Company Limited (Îles Caïmans), membre du Conseil d'Administration
- Qatar District Cooling Company QPLSC (Qatar), membre du Conseil d'Administration
- West Bay GPS LLC (États-Unis), membre du Conseil d'Administration
- Q Midco Holding LLC (États-Unis), Gérante
- WB Vintage LLC (États-Unis), Gérante

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Northern Capital Gateway (États-Unis), Présidente du Conseil de Surveillance
- Thalita Trading Limited (Chypre), membre du Conseil d'Administration



Nationalité française

Née le 9 juin 1962

Nombre d'actions de la société détenue :
0

Marie Flavion

Administratrice représentant les salariés

Au sein de la Direction de la Diffusion du Groupe Hatier, Marie Flavion est actuellement cheffe de produits marketing opérationnel, en charge des relations entre la Diffusion et les éditeurs et de la communication événementielle, fonction qu'elle occupe depuis 2014. Elle est entrée à la Direction de la Diffusion du Groupe Hatier en 1990, d'abord comme chargée de mission, avant d'occuper les fonctions de Responsable Promotion et Communication de 2000 à 2014.

Elle a commencé sa carrière aux Éditions Larousse, en 1985, comme Documentaliste et Rédactrice.

Marie Flavion est titulaire d'une maîtrise de philosophie obtenue à l'université de Paris-Sorbonne et d'un DEUG de lettres modernes.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

Néant.

À l'étranger :

Néant.

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Éditions Hatier, Secrétaire du CSE



Nationalité française

Né le 28 octobre 1962

Nombre d'actions de la société détenues :
47

Pascal Jouen

Administrateur représentant les salariés

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Diplômé de l'école des Beaux-Arts d'Angoulême, Pascal Jouen est cadre commercial de Larousse depuis 1991.

Il a exercé un certain nombre de mandats au sein des instances représentatives du personnel de Larousse et du groupe Lagardère.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

Néant.

À l'étranger :

Néant.

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- CFDT, Délégué syndical
- Comité de groupe, Titulaire CFDT
- Larousse, Secrétaire adjoint du CSE
- Comité international, Suppléant CFDT
- Adjoint au maire de la commune de Saint-Martial-de-Valette
- Délégué à la communauté des communes du Périgord vert



Nationalité française

Née le 14 décembre 1967

Nombre d'actions de la société détenues :
150

Valérie Hortefeux

Administratrice indépendante

Présidente du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Membre du Comité d'Audit

Valérie Hortefeux est diplômée de l'Institut des Relations Internationales (ILERI-Paris) en 1987.

Elle a débuté sa carrière en 1994 dans le monde de la communication en exerçant différentes fonctions dans le marketing et la communication au sein de RMC (Radio Monte-Carlo), à la stratégie auprès du président de la Sofirad (holding qui porte les participations de l'État français dans l'audiovisuel extérieur) et enfin Consodata avant cession à Telecom Italia.

En 2005, elle intègre la Banque Privée 1818 (Groupe BPCE) comme Banquier Privé et, en 2008, elle est nommée à l'origination. Elle accompagne les grands clients de la banque dans leurs choix stratégiques.

De 2013 à 2020, Valérie Hortefeux est membre du Conseil d'Administration de Blue Solutions (Groupe Bolloré), Présidente du Comité des Nominations, des Rémunérations et membre du Comité d'Audit, jusqu'à sortie de bourse.

De 2014 à 2019, elle est membre du Conseil d'Administration de Ramsay – Générale de Santé, membre du Comité d'Audit, membre du Comité des Nominations et des Rémunérations et membre du Comité Stratégique.

De 2017 à 2025, elle est membre du Conseil d'Administration de Mediobanca, banque d'investissement italienne, membre du Comité des Risques et membre du Comité des Rémunérations puis en 2023 membre du Comité des Nominations, membre du Comité RSE, ainsi que membre du Comité Articolo 18 (article de loi sur le travail).

Depuis 2019 à ce jour, elle est membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité d'Audit de Socfinasia, et membre des Comités d'Audit de Socfin et de Socfinaf.

Depuis 2020 à ce jour, elle est membre du Conseil d'Administration de la Compagnie de l'Odet, membre du Comité des Nominations et des rémunérations et du Comité d'Audit.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- Compagnie de l'Odet [1], membre du Conseil d'Administration, membre du Comité des Nominations et des Rémunérations et membre du Comité d'Audit

À l'étranger :

- Socfin (Luxembourg), membre du Comité d'Audit
- Socfinaf [1] (Luxembourg), membre du Comité d'Audit
- Socfinasia [1] (Luxembourg), membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité d'Audit

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Blue Solutions, Administratrice, Présidente du Comité des Nominations, des Rémunérations et membre du Comité d'Audit
- Mediobanca [1] (Italie), membre du Conseil d'Administration, membre du Comité des Risques, membre du Comité des Rémunérations, membre du Comité des Nominations, membre du Comité RSE, et membre du Comité (article 18 paragraphe 4 des statuts)

(1) Société cotée sur un marché réglementé.



Nationalité française

Née le 12 septembre 1958

Nombre d'actions de la société détenues : 150

Véronique Morali

Administratrice indépendante

Présidente du Comité d'Audit

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Titulaire d'une maîtrise en droit des affaires, diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'ESCP, Madame Véronique Morali intègre l'ENA et l'Inspection générale des finances, qu'elle quitte en 1990 pour rejoindre Marc Ladreit de Lacharrière au moment de la création de Fimalac. Administratrice et Directrice Générale de Fimalac de 1990 à 2007, elle participe, avec son fondateur, à l'ouverture internationale de ce groupe coté et au choix des activités stratégiques. Madame Véronique Morali est aujourd'hui Vice-Présidente du Comex de Fimalac et Directrice du Développement.

De 2013 à 2023, elle est Présidente du Directoire de Webedia, pôle digital de Fimalac et acteur incontournable du paysage média et digital en France qui construit un maillage global unique de médias, talents, événements et services sur les thématiques les plus fortes du divertissement et des loisirs. Elle a ensuite été Présidente du Conseil d'Administration de Webedia de mars 2023 à octobre 2024, puis CEO par intérim d'octobre 2024 à mars 2025, avant de reprendre ses fonctions de Présidente du Conseil d'Administration de mars 2025 jusqu'en mai 2025, mais conserve son mandat d'administrateur.

En parallèle de ses activités au sein de Fimalac, elle cofonde en 2005 Force Femmes, association reconnue d'intérêt général, qu'elle préside, ayant pour objectif d'accompagner et de soutenir des femmes de plus de 45 ans dans leurs démarches de retour à l'emploi et de création d'entreprise. De 2011 à 2014, Véronique Morali a été la Présidente du Women's Forum for the Economy and Society. Elle est également co-fondatrice du Women Corporate Directors Paris (réseau de femmes membres de Conseils d'Administration).

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- Webedia, membre du Conseil d'Administration
- Fimalac, membre du Conseil d'Administration, Vice-Présidente du Comex et Directrice du développement
- Edmond de Rothschild SA, membre du Conseil de Surveillance, du Comité d'Audit, du Comité des Risques et du Comité des Rémunérations
- Force Femmes, Présidente de l'association
- Fondation Nationale des Sciences politiques, Membre du Conseil d'Administration

À l'étranger :

- Fimalac Développement (Luxembourg), membre du Conseil d'Administration
- Edmond de Rothschild SA (Suisse), membre du Conseil d'Administration et Présidente du Comité de Rémunération et de Nomination
- The Brandtech Group LLC (États-Unis), Représentante de Fimalac, membre du Conseil d'Administration
- Amdocs (États-Unis), membre du Conseil d'Administration

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Interparfums [1], membre du Conseil d'Administration et du Comité de Nomination et de Rémunération
- Webedia, Présidente du Conseil d'Administration
- Webedia, CEO par intérim
- Webedia, Présidente du Directoire (en mars et février 2023)
- Fimalac Développement (Luxembourg), Présidente du Conseil d'Administration
- Jellyfish Digital Group Limited (Royaume-Uni), membre du Conseil d'Administration
- Quill France, Administrateur et Présidente du Conseil d'Administration
- Webco, Directrice Générale

(1) Société cotée sur un marché réglementé.



Nationalité française

Né le 26 avril 1964

Nombre d'actions de la société détenues :
150

Arnaud de Puyfontaine

Administrateur

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Membre du Comité d'Audit

Monsieur Arnaud de Puyfontaine est diplômé de l'ESCP Business School (1988), de l'Institut Multimédias (1992) et de la Harvard Business School (2000). Il débute sa carrière en qualité de consultant chez Arthur Andersen, puis comme project manager en 1989 chez Rhône-Poulenc Pharma en Indonésie. En 1990, il rejoint *Le Figaro* en tant que Directeur Délégué. Membre de l'équipe fondatrice en 1995 du groupe Emap en France, il dirige Télé Poche et *Studio Magazine,* gère l'acquisition de *Télé Star* et *Télé Star Jeux* et donne naissance au pôle Emap Star, avant de devenir Directeur Général d'Emap France en 1998. En 1999, il est nommé Président-Directeur Général d'Emap France et, en 2000, il rejoint le *Board* exécutif d'Emap Plc. Il pilote plusieurs opérations d'acquisitions et, en parallèle, assure de 2000 à 2005 la Présidence d'EMW, la filiale digitale Emap/Wanadoo. En août 2006, il est nommé Président-Directeur Général des Éditions Mondadori France. En juin 2007, il prend la Direction générale des activités digitales pour le groupe Mondadori.

En avril 2009, Monsieur Arnaud de Puyfontaine rejoint le groupe de médias américain Hearst en qualité de Président exécutif de sa filiale anglaise, Hearst UK. En 2011, il conduit pour le compte du groupe Hearst l'acquisition des 102 magazines du groupe Lagardère publiés à l'étranger. En juin 2011, il est nommé Executive Vice-President de Hearst Magazines International. En août 2013, il est nommé Managing Director de Western Europe. Il a été Président d'ESCP Europe Alumni. De janvier à juin 2014, Monsieur Arnaud de Puyfontaine était membre du Directoire de Vivendi et Directeur Général des activités Médias et Contenus de Vivendi. Depuis le 24 juin 2014, il est Président du Directoire de Vivendi.

Dans le cadre de la scission de Vivendi SE, Arnaud de Puyfontaine est nommé membre du Conseil de Surveillance de la société Canal+, Président du Conseil d'Administration *(Voorzitter)* de la société Havas NV, et Administrateur de Louis Hachette Group, société cotée depuis le 16 décembre 2024 sur le marché Euronext Growth, regroupant le groupe Lagardère et Prisma Media.

Le 29 avril 2025, Monsieur Arnaud de Puyfontaine rejoint le Comité d'Audit de Lagardère SA.

Arnaud de Puyfontaine est Chevalier de l'ordre national de la Légion d'honneur, Officier de l'ordre du British Empire (OBE), Commandeur de l'ordre du Mérite de la République italienne.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- Vivendi SE [1], Président du Directoire
- Canal+ SA [2], membre du Conseil de Surveillance
- Louis Hachette Group [2], Administrateur
- Gameloft SE, Président du Conseil d'Administration

À l'étranger :

- Havas NV [1] (Pays-Bas), Président du Conseil d'Administration
- SWI Group (Suisse), Président du Comité consultatif stratégique

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Gameloft, Directeur Général
- Groupe Canal+, Vice-Président du Conseil de Surveillance
- Universal Music France, Président du Conseil de Surveillance
- Havas SA, membre du Conseil d'Administration
- Dailymotion, membre du Conseil d'Administration
- Prisma Media, membre et Président du Conseil d'Administration
- Editis Holding, Président du Conseil d'Administration
- Universal Music Group Inc (États-Unis), membre du Conseil d'Administration
- Telecom Italia SpA (Italie), Président exécutif, membre du Conseil d'Administration

(1) Société cotée sur un marché réglementé.
(2) Société cotée sur un marché non réglementé.



Nationalité française

Née le 6 mai 1949

Nombre d'actions de la société détenues :
150

Michèle Reiser

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'Audit

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Michèle Reiser est philosophe de formation. En 1975, elle crée sur FR3 une émission littéraire hebdomadaire pour les jeunes qu'elle animera pendant huit ans. Elle est aussi rédactrice d'une chronique littéraire dans *Le Monde de l'Éducation,* et plus tard collabore régulièrement à *Ex-Libris.*

Réalisatrice, productrice et auteure de films de télévision, elle a signé, entre 1983 et 2005, des documentaires, des portraits et des grands reportages diffusés sur France 2, France 3, France 5, Canal+ et Arte, centrés autour de grands pôles d'intérêt : les faits de société *(Les Trois Mousquetaires à Shanghai, La Vie en rollers) ;* la politique (elle crée la collection *Un Maire, une Ville* avec notamment Alain Juppé à Bordeaux et Jean-Claude Gaudin à Marseille) ; la question psychiatrique (*Le Cinéma de notre anxiété*, *Un homme sous haute surveillance*, *Épilepsies*) ; les traditions amoureuses *(Les Amoureux de Shanghai, L'Amour au Brésil, Les Amoureux du Printemps de Prague) ;* le développement de l'enfant et de l'adolescent *(Premiers émois, Vis ta vie, ou les parents ça sert à rien, La Vérité sort de la bouche des enfants) ;* des portraits *(Reiser, Juppé, François Truffaut, correspondance à une voix).*

Elle réalise également des émissions musicales et théâtrales, et des opéras *(Le Barbier de Séville* avec Ruggero Raimondi).

Elle a fondé et dirigé les Films du Pharaon (1988-2005).

En janvier 2005, elle est nommée par le Président de la République membre du Conseil supérieur de l'audiovisuel où, au cours de son mandat de six ans, elle préside les groupes de travail Production audiovisuelle, Chaînes privées gratuites, Publicité, et les missions Cinéma et Musique.

De 2008 à 2012, elle crée et préside la Commission sur l'image des femmes dans les médias, qui publie à la fin de l'année un rapport mettant en lumière que, si les femmes sont présentes à l'image, elles restent cantonnées à un certain rôle, la légitimité du savoir demeure masculine. De ce constat naîtra la mise en exergue de la notion d'« experte » qui sera l'objet du deuxième rapport présenté en décembre 2011 au cours d'un colloque à l'Assemblée nationale, « Les expertes, bilan d'une année d'autorégulation ». La Commission a été pérennisée par le Premier ministre en 2011.

En 2010, elle copréside la Commission sur l'accès des associations aux médias audiovisuels, rapport remis au Premier ministre en janvier 2011.

Elle est membre de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes, de 2010 à 2012.

En 2013, Michèle Reiser crée une société de conseil, MRC.

Entre 2014 et 2020, elle préside le jury du prix Gulli du roman.

Elle crée en juin 2015 le festival de musique classique Paris-Mezzo, qui devient sous sa direction, en 2017, le Festival de Paris.

Elle a publié deux romans chez Albin Michel : *Dans le creux de ta main* en 2008 et *Jusqu'au bout du festin* en 2010 (prix de la Révélation littéraire 2010 Aufeminin.com).

Elle est Chevalier dans l'ordre de la Légion d'honneur (2010) et Officier dans l'ordre national du Mérite (2004).

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- MRC, Gérante

À l'étranger :

- Havas NV [1] (Pays-Bas), membre du Conseil d'Administration

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Vivendi SE [1], membre indépendant du Conseil de Surveillance
- Radio France, membre du Conseil d'Administration
- Radio France, membre du Comité stratégique

(1) Société cotée sur un marché réglementé.



Nationalité française

Né le 28 janvier 1955

Nombre d'actions de la société détenues :
1 301

Nicolas Sarkozy

Administrateur indépendant

Membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Monsieur Nicolas Sarkozy est le 6e Président de la Ve République française (2007-2012).

Maire de Neuilly (1983-2002), député des Hauts-de-Seine (1988-2002), Président du Conseil général des Hauts-de-Seine (2004-2007), ministre du Budget (1993-1995) et de la Communication (1994-1995), porte-parole du Gouvernement (1993-1995), ministre de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales (2002-2004), ministre d'État, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2004), ministre d'État, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire (2005-2007), il fut par ailleurs Président élu de l'UMP (2004-2007) puis des Républicains (2014-2016).

Monsieur Nicolas Sarkozy est avocat, marié et père de quatre enfants. Il est l'auteur de plusieurs livres dont *Libre, Témoignage, La France pour la vie, Tout pour la France, Passions, Le Temps des tempêtes, Promenades, Le Temps des combats* et *Le journal d'un prisonnier*.

Monsieur Nicolas Sarkozy est également consultant auprès de plusieurs groupes d'envergure internationale, Consultant au sein du Comité de Direction du Groupe Marietton, membre et Président de l'Advisory Board de Chargeurs (société cotée) et Consultant pour Axian et Président du Comité stratégique et consultant pour la SC Varsano.

MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS

En France :

- LGI – Lov Group Invest, membre du Conseil de Surveillance
- SELAS CSC, Directeur Général

À l'étranger :

Néant.

AUTRES MANDATS AYANT EXPIRÉ AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Natixis, membre de l'International Advisory Network
- Groupe Lucien Barrière SAS, membre du Conseil d'Administration et du Comité Stratégique
- Accor (1), membre du Conseil d'Administration et Président du Comité de la stratégie internationale

(1) Société cotée sur un marché réglementé.

C) ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION EN 2025

CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS EN 2025

Situation arrêtée le 31 décembre 2025

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'Administration	Virginie Banet, administratrice indépendante (29/04/2025) Laura Carrere, administratrice indépendante (29/04/2025)	Valérie Hortefeux, administratrice indépendante (29/04/2025) Michèle Reiser, administratrice indépendante (29/04/2025)	Valérie Bernis, administratrice indépendante (29/04/2025) Yannick Bolloré (29/04/2025) Fatima Fikree (29/04/2025) Véronique Morali, administratrice indépendante (29/04/2025) Arnaud de Puyfontaine (29/04/2025) Nicolas Sarkozy, administrateur indépendant (29/04/2025) Marie Flavion, membre représentante les salariés (11/06/2025) Pascal Jouen, membre représentant les salariés (11/06/2025)
Comité d'Audit	Virginie Banet (29/04/2025)	Valérie Hortefeux (29/04/2025) Arnaud de Puyfontaine (29/04/2025) Michèle Reiser (29/04/2025)	Véronique Morali, Présidente (29/04/2025) Valérie Bernis (29/04/2025) Fatima Fikree (29/04/2025)
Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE	Virginie Banet, Présidente (29/04/2025) Laura Carrere (29/04/2025)	Valérie Hortefeux, Présidente (29/04/2025) Valérie Bernis (29/04/2025) Michèle Reiser (29/04/2025)	Pascal Jouen (29/04/2025) Véronique Morali (29/04/2025) Arnaud de Puyfontaine (29/04/2025) Nicolas Sarkozy (29/04/2025)

Aucun autre changement n'est intervenu à date ni n'est prévu à ce jour dans la composition de la Direction Générale, du Conseil d'Administration ou de ses Comités.

D) DIVERSITÉ DES PROFILS

Le Conseil d'Administration veille à ce que la diversité des profils lui permette de remplir pleinement ses missions. Il est attentif à l'équilibre, à la complémentarité et à la pertinence des compétences des Administrateurs au regard de la stratégie du groupe Lagardère, afin notamment que les domaines d'expertise de ceux-ci couvrent, de manière équilibrée, les secteurs d'activité et enjeux du Groupe.

Cette politique vise également à assurer une couverture optimale des compétences indispensables aux travaux du Conseil d'Administration, via une combinaison d'expertises et d'expériences managériale, financière ou encore de RSE.

S'agissant plus spécifiquement de la responsabilité sociale et environnementale et du développement durable que le Conseil d'Administration a intégré comme un enjeu majeur de la stratégie du Groupe, il veille à assurer une montée en puissance des compétences de ses membres, notamment dans le cadre du suivi de la mise en œuvre de la Directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), nécessitant des présentations régulières d'experts internes sur ces sujets.

La politique de diversité des profils vise également à promouvoir les expériences internationales, ainsi qu'une variété de genre, d'expertise, d'âge, d'ancienneté, de cultures et de visions de manière à favoriser la richesse des débats.

La composition du Conseil d'Administration reflète également la structure de son actionnariat, notamment par la présence de Messieurs Yannick Bolloré et Arnaud de Puyfontaine, également Administrateurs de la société Louis Hachette Group, devenue l'actionnaire de contrôle de la Société suite à la scission partielle de la société Vivendi SE.

Il en résulte un Conseil d'Administration aujourd'hui composé de onze membres (dont deux administrateurs représentant les salariés) présentant une répartition femmes/hommes et un taux d'indépendance au-dessus des standards de bonne gouvernance.

Ainsi, au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration affichait des taux de féminisation et d'indépendance de 55,5 % (hors administrateurs représentant les salariés, conformément au calcul légal). Par ailleurs, les deux comités sont présidés par des femmes, administratrices indépendantes.

En application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce, la description de cette politique et de sa mise en œuvre en 2025 est formalisée ci-dessous :

Critères	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats de l'exercice 2025
Taille du Conseil	Maintenir un nombre réduit de membres du Conseil en ce compris les nominations prévues par les dispositions légales (membre représentant les salariés) afin de permettre un fonctionnement efficace et adapté à la structure actionnariale de la Société.	Aux termes des statuts, le Conseil est composé de trois à dix-huit membres nommés par les actionnaires, auxquels s'ajoutent les membres représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe. Au 31 décembre 2025, le Conseil était composé de neuf administrateurs et deux administrateurs représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe, soit un effectif total de onze administrateurs légèrement inférieur à l'effectif moyen constaté sur le panel du SBF 120.
Limite d'âge	L'article 11 3° des statuts prévoit que le nombre de membres ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction.	Au 31 décembre 2025, le nombre de membres âgés de plus de 75 ans n'excédait pas le tiers des membres en fonction. L'âge moyen du Conseil est de 61 ans, soit légèrement supérieur à l'âge moyen constaté sur le panel du SBF 120 (59 ans).
Représentation des femmes et des hommes	Représentation équilibrée des femmes et des hommes à un niveau au moins égal à 40 %.	Au 31 décembre 2025, le taux de féminisation du Conseil s'élevait à 55,5 % (1), soit un niveau bien supérieur aux exigences légales et au niveau moyen constaté sur le panel du SBF 120 (47 %) (1).
Disponibilité	Nécessité d'une disponibilité des membres du Conseil d'Administration afin de permettre un fonctionnement efficace du Conseil et des Comités.	En 2025, le taux d'assiduité moyen des membres aux réunions du Conseil d'Administration a été de 98,7 %, de 100 % pour le Comité d'Audit et de 100 % pour le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, soit des taux en ligne ou légèrement supérieurs aux taux moyens d'assiduité constatés sur le panel du SBF 120.
Qualification et expérience professionnelle Nationalités, expériences internationales	Nécessité de présenter une diversité de compétences et de profils ayant une connaissance approfondie des différents métiers du Groupe, une approche internationale, mais également des expertises et expériences significatives en matière financière, managériale, gouvernance, éthique et compliance, digital et innovation et des connaissances particulières des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux (notamment climatique).	Cf. schéma ci-après reflétant la diversité de compétences au sein du Conseil.
Indépendance	Présence d'un nombre de membres indépendants égal ou supérieur à un tiers dans une société contrôlée conformément au Code Afep-Medef.	Au 31 décembre 2025, le Conseil était composé à 55,5 % (1)/(2) de membres indépendants.
Administrateurs exécutifs et non exécutifs	Nécessité de mentionner le nombre d'administrateur exécutif et non exécutif au sein du Conseil d'Administration, dans le cadre des obligations de reporting de la Directive CSRD.	Au 31 décembre 2025, le Conseil d'Administration est composé de onze administrateurs, dont 1 administrateur exécutif, Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de la Société, et dix administrateurs non exécutifs, dont deux administrateurs représentant les salariés.
Représentation des salariés au Conseil	En application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce (issu de la loi PACTE), désignation de deux membres représentant les salariés lorsque le nombre des autres membres du Conseil (nommés par les actionnaires) est supérieur à huit et à un lorsque le nombre des autres membres est égal ou inférieur à huit.	Au 31 décembre 2025, le Conseil dispose de deux administrateurs représentant les salariés, désignés par le Comité de Groupe de Louis Hachette Group. En plus de son mandat d'administrateur, Monsieur Pascal Jouen siège au sein du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

(1) Hors représentants des salariés.
(2) Selon les critères d'indépendance retenus dans le Code de gouvernement Afep-Medef.

Le Conseil d'Administration dispose ainsi d'une combinaison d'expertises, d'expériences et de compétences précieuses qui lui permet d'assumer pleinement son rôle et les prérogatives qui sont les siennes, en toute indépendance. Au cours de sa séance du 25 mars 2026, le Conseil d'Administration a approuvé la matrice de compétences exposée ci-dessous, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en ligne avec les recommandations du Code Afep-Medef laquelle expose les différentes compétences représentées au Conseil, notamment en matière de RSE, et le taux global atteint pour chacune.



	Expertise des métiers	International	Finance	RSE	Gouvernance, éthique et compliance	Expérience de direction générale / instance dirigeante	Digital et innovation
A. Lagardère	X	X	X	-	X	X	X
V. Bernis	X	-	X	X	X	X	-
Y. Bolloré	X	X	X	X	X	X	X
F. Fikree	X	X	X	-	X	-	-
M. Flavion	X	-	-	X	-	-	-
V. Hortefeux	X	X	X	X	X	-	-
P. Jouen	X	-	-	X	-	-	-
V. Morali	-	-	X	-	X	X	X
A. de Puyfontaine	X	X	-	X	X	X	X
M. Reiser	X	-	X	X	X	-	-
N. Sarkozy	-	X	X	X	X	X	-
Total	9/11	6/11	8/11	8/11	9/11	6/11	4/11
	82 %	55 %	73 %	73 %	82 %	55 %	36 %

Expertise des métiers : toute expérience ou connaissances approfondies des activités de la Société (Édition, Travel Retail, Médias).

International : toute mission significative exercée ou non en France ayant, ou ayant eu, un caractère extraterritorial ou toute fonction exercée à l'étranger ou toute personne de nationalité étrangère, ou toutes connaissances significatives en géopolitique et économie internationale.

Finance : expérience significative dans le secteur financier (banque, comptabilité, marché financier), gestion du capital ou gestion des risques.

RSE : expérience significative dans le développement durable, et/ou connaissances approfondies des enjeux en matière sociale, environnementale (notamment climatique) et sociétale.

Gouvernance, éthique et compliance : toute personne bénéficiant de mandats non exécutifs au sein de Conseil ou comités d'autres sociétés, et/ou bénéficiant d'une expertise ou connaissances approfondies en matière d'éthique et de politique de conformité à mettre en place par la Société.

Expérience de Direction Générale / instance dirigeante : expérience significative exercée au sein d'une direction générale (Directeur Général, Directeur Général Délégué, Vice-Président, etc.) ou en tant que cadre dirigeant au ou en tant que membre au sein d'une instance dirigeante (Comex, Codir, etc.).

Digital et innovation : expérience significative ou expertise dans le développement et la mise en œuvre de stratégies en matière d'innovation digitale, et sécurité des systèmes d'information.

Compétences du Conseil d'Administration aux enjeux de durabilité, en application de la norme GOV-1 de la Directive CSRD

La Directive CSRD prévoit que le rapport de durabilité doit inclure des informations sur la composition et le rôle des organes d'administration, ainsi que sur leur expertise en matière de durabilité, afin d'assurer un processus de contrôle et de gestion des IROs (Impacts, Risques et Opportunités), et la surveillance de la réalisation des objectifs de durabilité.

Le Conseil d'Administration procède chaque année, sur la base des analyses et recommandations du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, à un examen approfondi de sa propre composition. Cet examen vise à garantir la complémentarité des profils, la diversité des expertises et l'adéquation des compétences présentes, notamment en matière de durabilité.

Compte tenu de l'intensification récente de la réglementation européenne applicable aux émetteurs, les administrateurs ont suivi en juillet 2023 une session de formation animée conjointement par un cabinet extérieur et par la Directrice du Développement durable du Groupe, afin d'appréhender l'évolution des responsabilités du Conseil d'Administration face aux nouveaux enjeux RSE.

En parallèle, le Conseil actualise chaque année la matrice de compétences individuelles des Administrateurs, élaborée à partir de leurs parcours professionnels actuels et passés, tels que présentés dans leurs fiches biographiques. Sur la base des compétences attendues dans cette matrice, il ressort que 73 % des membres du Conseil, soit huit administrateurs sur onze, disposent de l'expertise requise.

Enfin, le Conseil d'Administration s'assure de l'adéquation des compétences et expertises des administrateurs avec les cinq enjeux matériels transversaux identifiés pour le Groupe, décrits au chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel, et correspondent notamment aux enjeux de durabilité suivants :

Compétences du Conseil en matière de changement climatique

La majorité des membres du Conseil dispose d'une expérience substantielle sur les enjeux climatiques, acquise dans des contextes institutionnels, stratégiques ou opérationnels variés. Plusieurs administrateurs ont exercé des responsabilités les conduisant à piloter ou accompagner la mise en œuvre de politiques environnementales ou d'orientations stratégiques intégrant la transition écologique, notamment au moment de l'adoption de cadres réglementaires ambitieux en matière d'environnement. D'autres ont été directement impliqués, au sein d'organisations financières internationales ou de grands groupes, dans l'intégration des critères ESG dans l'analyse d'investissements ou dans la supervision de dispositifs de gouvernance climatique. Certains ont également piloté des projets liés au développement durable, participé à des formations spécialisées ou assuré la mise en œuvre de nouvelles obligations réglementaires, telles que celles issues de la CSRD.

Ces parcours illustrent un niveau élevé de compréhension des risques climatiques, de la gestion des enjeux de transition et des exigences de transparence attendues des entreprises, ce qui permet de considérer que le Conseil dispose collectivement d'une expertise solide et diversifiée en matière de changement climatique.

Compétences du Conseil sur les enjeux sociaux

Les enjeux sociaux de la Société constituent également un domaine dans lequel une majorité des Administrateurs justifie d'une connaissance approfondie, issue tant de leurs responsabilités opérationnelles que de leurs engagements institutionnels. Certains membres ont porté ou supervisé des politiques publiques ou d'entreprise en faveur de l'égalité des chances, de la représentation de la diversité ou de l'amélioration des conditions de travail. D'autres exercent ou ont exercé des mandats exécutifs ou représentatifs leur conférant une proximité directe avec les problématiques sociales et les attentes des parties prenantes internes, notamment en matière de dialogue social, d'inclusion ou de valorisation des parcours professionnels. Plusieurs administrateurs ont également piloté des initiatives structurantes liées à l'égalité femmes-hommes ou au bien-être au travail, parfois en lien avec des programmes internationaux.

Compétences du Conseil sur les questions relatives à la conduite des affaires

Conformément à la matrice de compétences des administrateurs approuvée par le Conseil du 25 mars 2026 figurant au paragraphe ci-dessus, le niveau d'expertise du Conseil sur les questions relatives à la conduite des affaires (expertises ou connaissances approfondies en matière d'éthique et de politique de conformité à mettre en place par la Société) est évalué à 82 %, soit un niveau élevé.

L'ensemble des expériences des membres du Conseil d'Administration de la Société, démontre la maîtrise avérée des principaux enjeux de durabilité matériels pour le Groupe, permettant au Conseil d'exercer pleinement son rôle de supervision sur ces sujets essentiels, en s'appuyant dès lors que c'est pertinent, sur sa capacité à mobiliser des expertises complémentaires en interne, comme en externe.

E) INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE examine annuellement la qualification d'indépendance de chacun des membres du Conseil d'Administration au regard d'une grille d'analyse comprenant les critères d'indépendance fixés par le Code Afep-Medef. Cet examen est également conduit lors de la nomination d'un nouvel administrateur et lors d'un renouvellement de mandat.

Aux termes du Code Afep-Medef, un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

Ainsi, selon le Code Afep-Medef, par administrateur indépendant, il faut entendre tout mandataire social non exécutif de la Société ou de son groupe dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci, ce qui implique de remplir les critères suivants :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif [1] de la Société,
  - salarié, administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif d'une société que la Société consolide,
  - salarié, administrateur ou dirigeant mandataire social exécutif de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère ;

  (Pour ce critère, le Guide d'application du Code Afep-Medef mis à jour en décembre 2025 précise que l'appréciation de l'indépendance d'un administrateur au sein d'une société issue d'une scission, d'un administrateur indépendant de la société qui se scinde, n'est pas en principe affectée par l'existence de ce mandat préalable ou concomitant. Cependant, lorsque les entités issues de la scission sont sous contrôle commun, il convient de se référer au cas des mandats exercés dans les sociétés sœurs.) ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil [2] :
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

  (Pour ce critère, le Code Afep-Medef précise que l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue au sein du Conseil, après examen par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE) ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans ;
- ne pas être dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou en titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe ;

(1) Conformément au Code Afep-Medef, cette notion recouvre, s'agissant des sociétés anonymes à Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général, le Directeur Général et le(s) Directeur(s) Général(aux) Délégué(s).
(2) Ou être lié directement ou indirectement à ces personnes.

- ne pas être ou représenter un actionnaire important de la Société ou de sa société mère.

  (Pour ce critère, le Code Afep-Medef précise que de tels administrateurs peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % du capital ou des droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des Nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.)

Le Code Afep-Medef recommande que le Comité et le Conseil d'Administration procèdent à l'évaluation de l'indépendance de ses membres, en examinant chacun des critères susvisés. Le Code prévoit néanmoins que le Conseil peut estimer qu'un administrateur, bien que remplissant les critères, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif et qu'inversement, un administrateur ne remplissant pas tous lesdits critères est indépendant, et justifier de cette appréciation.

Ainsi, comme chaque année, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et le Conseil ont débattu de la qualité d'indépendants des membres du Conseil d'Administration lors de leurs réunions des 10 décembre 2025, 23 mars et 25 mars 2026, en se basant sur les éléments d'informations tenus à leur disposition ainsi que sur les déclarations recueillies auprès des administrateurs eux-mêmes.

Monsieur Arnaud Lagardère, dirigeant mandataire social exécutif de la Société, et Madame Marie Flavion et Monsieur Pascal Jouen, administrateurs représentant les salariés, sont tous trois qualifiés *de facto* d'administrateurs non indépendants.

Par ailleurs, le Comité et le Conseil ont constaté la qualification de membres non indépendants de Madame Fatima Fikree, représentante de Qatar Holding LLC détenant 11,47 % du capital social de la Société, ainsi que de Messieurs Arnaud de Puyfontaine et Yannick Bolloré, dirigeants mandataires sociaux de la société Vivendi SE détenant 13,38 % du capital de la Société et également administrateurs de la société Louis Hachette Group, société mère de la Société.

S'agissant de Madame Valérie Hortefeux, qui exerce un mandat de membre du Conseil d'Administration, membre du Comité des Nominations, du Comité RSE et du Comité d'Audit de Compagnie de l'Odet, le Comité et le Conseil d'Administration ont relevé que Madame Hortefeux ne représentait ni en droit ni en fait, Compagnie de l'Odet au sein du Conseil d'Administration de la Société, de sorte qu'elle ne peut être considérée comme représentant un actionnaire important de la société mère (Louis Hachette Group) de la Société au sens de l'article 10.7 du Code Afep-Medef. Le Conseil a constaté au surplus que, au regard de l'éloignement (deux niveaux de gouvernance) ayant constamment existé entre Compagnie de l'Odet et la Société, les mandats exercés par Madame Hortefeux au sein de Compagnie de l'Odet ne l'ont jamais conduite à délibérer sur des décisions ayant une incidence sur l'organisation ou la gestion de la Société, de sorte que ces mandats ne sont pas de nature à compromettre sa liberté de jugement à l'égard de la Société.

S'agissant de Madame Michèle Reiser, qui exerçait un mandat de membre indépendante du Conseil de Surveillance de Vivendi SE jusqu'au 6 mars 2025, et qui exerce les fonctions de Non Executive Independent Director de Havas NV, le Comité et le Conseil d'Administration ont relevé les éléments suivants :

- Mme Michèle Resier a cessé ses fonctions de membre indépendante du Conseil de Surveillance de Vivendi SE le 6 mars 2025, avant sa nomination au sein de la Société, et depuis cette date, elle n'entretient plus aucune communauté d'intérêts avec Vivendi SE et ne perçoit plus aucune rémunération de cette société. À la connaissance du Conseil d'Administration, aucune décision de gestion de Lagardère SA n'a été autorisée par le Conseil de Surveillance de Vivendi SE du temps où Mme Reiser en était membre, y compris au titre des conventions réglementées ;
- la société Havas NV n'est consolidée ni par la Société, ni par sa société mère (Louis Hachette Group) et n'entretient aucun lien capitalistique, direct ou indirect, avec ces deux sociétés. Havas NV et Louis Hachette Group n'ont en commun que leur premier actionnaire (Bolloré SE) et, à la connaissance de la Société, ne sont pas sous un contrôle commun au sens du Code Afep-Medef. Ainsi le mandat exercé par Madame Michèle Reiser au sein de Havas NV ne la conduit pas à s'intéresser aux décisions de la Société et n'est donc pas de nature à compromettre sa liberté de jugement à l'égard de celle-ci.

Le Comité et le Conseil ont relevé en outre que ni Madame Valérie Hortefeux ni Madame Michèle Reiser ne sont (ni n'ont été dans les cinq dernières années) ni salariées, ni dirigeantes mandataires sociales exécutives, ni administratrices de la société mère de Lagardère SA, Louis Hachette Group, ou d'une société consolidée par Louis Hachette Group. Elles n'ont pas non plus de lien d'intérêt particulier avec Louis Hachette Group ou une société de son groupe consolidé.

En conséquence, le Conseil d'Administration estime que Mesdames Valérie Hortefeux et Michèle Reiser satisfont toutes les deux les critères d'indépendance découlant des recommandations 10.2, 10.5.1 et 10.7 du Code Afep-Medef.

En conformité avec le Code Afep-Medef, le Comité et le Conseil ont également apprécié le caractère significatif ou non des relations d'affaires qui pouvaient exister entre certains administrateurs et la Société ou son Groupe. Dans ce cadre, le Comité a examiné la nature des relations entretenues (type de prestations, exclusivité, etc.) ainsi que les montants des transactions réalisées avec les groupes au sein desquels les administrateurs ont eu des fonctions dirigeantes au cours de l'exercice, qu'il a comparé notamment au chiffre d'affaires des entités concernées.

Le Comité a ainsi examiné la relation de conseil existant entre Lagardère Ressources, filiale de la Société, et le cabinet d'avocats Realyze, dont Monsieur Nicolas Sarkozy est associé fondateur (étant précisé que le contrat a été conclu bien avant la nomination de Monsieur Nicolas Sarkozy au Conseil d'Administration et que ce dernier ne fournit lui-même directement ou indirectement aucune prestation de conseil juridique au Groupe). Le Comité a estimé qu'au regard du volume d'affaires confiées au cabinet Realyze et du montant des honoraires consécutifs qui lui sont versés, cette relation d'affaires n'est significative ni pour le Groupe ni pour le cabinet Realyze et que, par conséquent, Monsieur Nicolas Sarkozy satisfait le critère d'indépendance découlant de la recommandation 10.5.3 du Code Afep-Medef.

En conclusion, l'analyse menée par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et validée par le Conseil d'Administration sur la situation individuelle de chaque administrateur a conduit le Conseil d'Administration à confirmer, lors de sa réunion du 25 mars 2026, que cinq de ses neuf membres (hors administrateurs représentant les salariés) – Mesdames Valérie Bernis, Valérie Hortefeux, Véronique Morali et Michèle Reiser ainsi que Monsieur Nicolas Sarkozy – peuvent être considérés comme étant des membres indépendants au 31 décembre 2025, ce qui représente un taux global d'indépendance au sein du Conseil d'Administration de 55,5 %.

- Tableau de synthèse précisant la situation individuelle de chacun des membres du Conseil d'Administration au regard des critères d'indépendance retenus par le Code Afep-Medef

	A. Lagardère	V. Bernis	Y. Bolloré	F. Fikree	M. Flavion (*)	V. Hortefeux	P. Jouen (*)	V. Morali	A. de Puyfontaine	M. Reiser	N. Sarkozy
Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes salarié ou mandataire social de la Société ou une société liée	N/A	✓	✗	✓	N/A	✓	N/A	✓	✗	✓	✓
Ne pas occuper ou avoir occupé au cours des cinq années précédentes de mandats croisés	N/A	✓	✓	✓	N/A	✓	N/A	✓	✓	✓	✓
Ne pas être client, fournisseur, banquier, conseil significatif	N/A	✓	✓	✓	N/A	✓	N/A	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir de lien familial proche	N/A	✓	✓	✓	N/A	✓	N/A	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir été Commissaire aux Comptes au cours des cinq années précédentes	N/A	✓	✓	✓	N/A	✓	N/A	✓	✓	✓	✓
Ne pas être membre du Conseil d'Administration depuis plus de douze ans	N/A	✓	✓	✓	N/A	✓	N/A	✓	✓	✓	✓
Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Statut de l'actionnaire important	N/A	✓	✗	✗	N/A	✓	N/A	✓	✗	✓	✓
Conclusion	N/A	Indépendante	Non indépendant	Non indépendante	N/A	Indépendante	N/A	Indépendante	Non indépendant	Indépendante	Indépendant

(*) Membre du Conseil d'Administration représentant les salariés.

3.2.2 FONCTIONNEMENT/RÈGLEMENT INTÉRIEUR

Les conditions et modalités de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités sont fixées dans un Règlement intérieur qui a également pour objet de rappeler et de préciser les devoirs incombant à chacun de ses membres, ainsi que les règles déontologiques au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu. Ce Règlement intérieur adopté par le Conseil d'Administration le 30 juin 2021, et dont la dernière mise à jour a été effectuée lors de la séance du 29 avril 2025, est reproduit en Annexe A2 dans le présent chapitre.

Il est également disponible sur le site Internet de la Société dans la rubrique « Gouvernance ».

Par ailleurs, en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a adopté en 2024 une Charte interne visant à préciser la méthodologie utilisée afin (i) d'identifier et de qualifier les conventions devant être soumises à la procédure des conventions réglementées au niveau de la Société préalablement à leur conclusion, renouvellement ou résiliation, et (ii) d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

3.2.3 ACTIVITÉ 2025

La préparation et l'organisation des travaux du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions légales et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, par les statuts de la Société, ainsi que par le Règlement intérieur du Conseil.

Au cours de l'exercice 2025, le Conseil d'Administration s'est réuni à six reprises avec un taux d'assiduité de 98,7 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été de trois heures. Les convocations, accompagnées de l'ordre du jour et des documents y afférents, ont été faites par voie de message électronique, plusieurs jours avant la date de la réunion.

Le Conseil se réunit régulièrement pour examiner la situation et l'activité de la Société et de ses filiales, les comptes sociaux et consolidés, les comptes semestriels, les perspectives de chacune des activités en considérant les enjeux sociaux et environnementaux, ainsi que la stratégie du Groupe.

Par ailleurs, entre les réunions, les membres du Conseil d'Administration ont été régulièrement tenus informés des événements ou opérations présentant un caractère significatif pour la Société et ont été destinataires, à ce titre, des communiqués de presse publiés par la Société et des notes d'analystes la concernant.

En 2025, les travaux du Conseil d'Administration ont notamment porté sur les domaines suivants :

Activité, stratégie, finances du Groupe :

- suivi régulier de la marche des affaires et des sujets d'actualité ;
- examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2024 et semestriels de l'exercice 2025, ainsi que des rapports annuels et semestriels et des communiqués de presse y afférents ;
- approbation du Document d'enregistrement universel de la Société incluant le rapport de durabilité 2024 ;
- examen de l'information financière trimestrielle 2025 et des communiqués de presse y afférents ;
- mise en œuvre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale ;
- projet d'émission d'un emprunt obligataire et de souscription d'un emprunt Schuldschein, et examen de ses modalités ;
- examen du budget pour l'année 2026 ;
- examen du plan stratégique 2030 de Lagardère Travel Retail ;
- présentation des enjeux stratégiques de l'activité de Distribution d'Hachette Livre en France ;
- appel d'offres des Commissaires aux Comptes en vue du remplacement du mandat du cabinet Mazars, dont le mandat arrivait à échéance.

Gouvernance, nominations et rémunérations :

- constatation des rémunérations attribuées au titre de 2024 et adoption des politiques de rémunération 2025 des mandataires sociaux, soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 ;
- fixation des objectifs de performance de la rémunération variable annuelle 2025 du Président-Directeur Général ;
- livraison du plan d'actions gratuites et de performance du 14 mars 2022 ;
- proposition de nommer Mesdames Valérie Hortefeux et Michèle Reiser, en qualité d'Administratrices indépendantes, en remplacement de Mesdames Virginie Banet et Laura Carrere ;
- nominations de Monsieur Arnaud de Puyfontaine, Valérie Hortefeux et Michèle Reiser en qualité de membre du Comité d'Audit, et de Mesdames Valérie Bernis, Valérie Hortefeux et Michèle Reiser en qualité de membres du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ;
- revue annuelle de la composition du Conseil et de l'indépendance des administrateurs ;
- évaluation du Conseil d'Administration par un cabinet extérieur ;
- modification du Règlement intérieur du Conseil d'Administration ;
- arrêté du calendrier de gouvernance 2026.

Responsabilité sociétale de l'entreprise :

- suivi de la stratégie RSE ;
- approbation du rapport de durabilité 2024 du Groupe ;
- décision de ne pas remplacer le cabinet Mazars dont le mandat arrivait à échéance, en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la certification des informations de durabilité.

Avis, autorisations et travaux divers :

- examen annuel des conventions réglementées et conventions courantes 2025 ;
- renouvellement des autorisations pour les cautions, avals et garanties.

Le Conseil d'Administration a, en outre, régulièrement pris connaissance des comptes rendus des Comités sur leurs travaux.

ASSIDUITÉ DES MEMBRES AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS EN 2025

Membres du Conseil	Conseil d'Administration	Comité d'Audit	Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE
Arnaud Lagardère	100 %	-	-
Virginie Banet	100 % (1)	100 % (2)	100 % (3)
Valérie Bernis	100 %	100 %	100 % (4)
Yannick Bolloré	100 %	-	-
Laura Carrere	100 % (5)	-	100 % (6)
Fatima Fikree	100 %	100 %	-
Valérie Hortefeux	100 % (7)	100 % (8)	100 % (9)
Marie Flavion	100 %	-	-
Pascal Jouen	100 %	-	100 %
Véronique Morali	100 %	100 %	100 %
Arnaud de Puyfontaine	100 %	100 % (10)	100 %
Michèle Reiser	100 % (11)	100 % (12)	100 % (13)
Nicolas Sarkozy	83 %	100 %	100 %
Total	98,7 %	100 %	100 %

Virginie Banet
(1) Sur la base de sa participation à deux séances sur six du Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.
(2) Sur la base de sa participation à trois séances sur six du Comité d'Audit sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.
(3) Sur la base de sa participation à trois séances sur cinq du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.
Valérie Bernis
(4) Sur la base de sa participation à deux séances sur six du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.
Laura Carrere
(5) Sur la base de sa participation à deux séances sur six du Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.
(6) Sur la base de sa participation à trois séances sur six du Comité d'Audit sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.
Valérie Hortefeux
(7) Sur la base de sa participation à quatre séances sur six du Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.
(8) Sur la base de sa participation à trois séances sur six du Comité d'Audit sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.
(9) Sur la base de sa participation à deux séances sur cinq du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.
Arnaud de Puyfontaine
(10) Sur la base de sa participation à trois séances sur six du Comité d'Audit sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.
Michèle Reiser
(11) Sur la base de sa participation à quatre séances sur six du Conseil d'Administration sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.
(12) Sur la base de sa participation à trois séances sur six du Comité d'Audit sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.
(13) Sur la base de sa participation à deux séances sur cinq du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sur l'exercice clos le 31 décembre 2025.

3.2.4 LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les travaux et délibérations du Conseil d'Administration sont préparés, dans certains domaines, par des Comités spécialisés composés de membres nommés par le Conseil d'Administration, pour la durée de leur mandat d'administrateur. Ces Comités spécialisés instruisent les affaires entrant dans leurs attributions ou, le cas échéant, celles qui leur sont confiées par le Conseil, soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations au Conseil en lui rendant compte régulièrement de leurs travaux. Le Conseil d'Administration s'appuie tout au long de l'année sur les travaux effectués au sein de ses Comités spécialisés.

Le Conseil d'Administration a constitué deux Comités en son sein : le Comité d'Audit et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Nous vous rappelons que lors de sa séance du 17 décembre 2024, le Conseil d'Administration a modifié son Règlement intérieur conformément à la Directive CSRD et à l'ordonnance n° 2023-1142. Ces changements définissent les missions des deux Comités dans le cadre du reporting et du contrôle des informations de durabilité figurant dans le rapport de durabilité :

- **Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE :** suit la stratégie RSE du Groupe et le plan d'actions pour sa mise en œuvre ;
- **Comité d'Audit :** suit les données chiffrées extra-financières en lien avec les Commissaires aux Comptes chargés de vérifier les informations de durabilité.

Depuis la recomposition des Comités décidée par le Conseil d'Administration le 29 avril 2025, les deux Comités comptent cinq membres communs, Monsieur Arnaud de Puyfontaine et Mesdames Valérie Bernis, Michèle Reiser, Valérie Hortefeux et Véronique Morali, ces deux dernières présidant en plus respectivement le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et le Comité d'Audit. Cette communauté de membres, incluant les Présidentes, permet de faciliter les échanges et d'assurer une vision transverse des sujets.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement des deux Comités spécialisés sont fixées dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration (Annexe A2).

Il est précisé que les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-1 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

A) COMITÉ D'AUDIT

Composition	**Véronique Morali (Présidente)** **Valérie Bernis** **Fatima Fikree** **Valérie Hortefeux** (nommée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 29 avril 2025) **Arnaud de Puyfontaine** (nommé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 29 avril 2025) **Michèle Reiser** (nommée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 29 avril 2025) Les membres du Comité d'Audit sont nommés au regard de leurs compétences financières et/ou comptables. Ces compétences s'apprécient en particulier en fonction de l'expérience professionnelle (fonctions au sein d'une Direction Générale, Financière ou d'un cabinet d'audit), de la formation académique ou de la connaissance propre de l'activité de la Société. Au 31 décembre 2025, le Comité d'Audit était composé de 66,67 % de membres indépendants. Durant l'exercice 2025, il s'est réuni à six reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.
Principales missions	Les missions du Comité d'Audit sont décrites dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration reproduit en Annexe A2.
Principaux travaux	▸ revue des comptes sociaux et consolidés 2024 et semestriels 2025, ainsi que l'information financière du premier et du troisième trimestre 2025 ; ▸ revue du rapport financier annuel 2024 et semestriel 2025 ; ▸ revue du processus d'élaboration de l'information financière ; ▸ revue du calendrier de communication financière 2025-2026 ; ▸ revue de la rémunération des Commissaires aux Comptes ; ▸ revue de l'organisation de la supervision des risques et du contrôle interne du Groupe, de la cartographie des risques et des dispositifs de contrôle interne du Groupe, des résultats de la campagne d'auto-évaluation du contrôle interne, de l'avancement des programmes de Compliance ; ▸ présentation du projet de chapitre IV « Facteurs de risques et dispositif de contrôle » du Document d'enregistrement universel 2024 ; ▸ examen de l'activité et de l'approche de l'Audit interne et du plan d'audit 2025 ; ▸ revue de la politique fiscale du Groupe ; ▸ revue de la sécurité des systèmes d'information : bilan 2024, recommandations et état d'avancement du programme ; ▸ revue de la synthèse des analyses *a posteriori* des dossiers d'engagements financiers validés par le Comité Financier pour les branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail ; ▸ revue des litiges juridiques du Groupe ; ▸ examen du budget pour l'année 2026 ; ▸ examen de l'application de la convention d'assistance au titre de 2024 ; ▸ suivi du processus d'appel d'offres et recommandation sur la désignation d'un Commissaire aux Comptes en remplacement de Forvis Mazars ; ▸ recommandation sur la certification des informations de durabilité à l'issue du mandat de Forvis Mazars ; ▸ revue du processus de collecte et de contrôle des informations en matière de durabilité ; ▸ en séance plénière avec le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE : présentation du bilan 2024 et du rapport de durabilité, incluant un focus sur la politique de non-discrimination et de diversité et les notations extra-financières. Par ailleurs, à chacune de ses réunions, le Comité d'Audit a procédé au suivi des indicateurs clés de performance du Groupe et des branches d'activités, des sujets de financement, des plans d'économies, du consensus analystes et des missions « SACC » pré-approuvées. Ces réunions se sont déroulées en présence de la Secrétaire Générale du Groupe et Secrétaire du Comité, du Directeur Général Adjoint en charge des finances, du Directeur des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne, du Directeur de l'Audit interne, de la Directrice des Comptabilités, du Directeur du Contrôle de gestion et du M&A Groupe et des Commissaires aux Comptes. En fonction des sujets abordés, d'autres personnes et notamment la Directrice Développement Durable et RSE, le Directeur des Systèmes d'information Groupe, le Directeur des Affaires Juridiques, le Directeur Financement et Relations investisseurs et les directions des branches ainsi que certains membres de leurs équipes ont été ponctuellement sollicités.

B) COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA RSE

Composition	**Valérie Hortefeux (Présidente)** (nommée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 29 avril 2025) **Valérie Bernis** (nommée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 29 avril 2025) **Pascal Jouen** **Véronique Morali** **Arnaud de Puyfontaine** **Michèle Reiser** (nommée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 29 avril 2025) **Nicolas Sarkozy** Au 31 décembre 2025, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE était composé de 83,33 % de membres indépendants et d'un membre représentant les salariés. Durant l'exercice 2025, il s'est réuni à cinq reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.
Principales missions	Les missions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE sont décrites dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration reproduit en Annexe A2.
Principaux travaux	En matière de développement durable (RSE) : ▸ revue annuelle de la stratégie RSE du Groupe ; ▸ en séance plénière avec le Comité d'Audit : présentation du bilan 2024 et du rapport de durabilité, incluant un focus sur la politique de non-discrimination et de diversité et les notations extra-financières. En matière de rémunération : ▸ revue et recommandations sur la politique de rémunération 2025 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et des mandataires sociaux ; ▸ recommandation au Conseil d'Administration sur les éléments de rémunérations dus aux mandataires sociaux au titre de 2024 en application des politiques de rémunération 2024 approuvées ; ▸ fixation des objectifs sur les critères de performance de la rémunération des mandataires sociaux, pour l'exercice 2025 ; ▸ livraison des plans d'actions gratuites et de performance du 14 mars 2022. En matière de gouvernance : ▸ revue de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités spécialisés – examen de l'indépendance des membres ; ▸ préparation de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 : recommandations des votes / état des votes ; ▸ modification du Règlement intérieur du Conseil d'Administration ; ▸ suivi du processus d'auto-évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités par un cabinet externe, et analyse de sa restitution ; ▸ examen du plan de succession du Président-Directeur Général. Ces réunions se sont déroulées notamment en la présence de la Secrétaire Générale du Groupe et Secrétaire du Comité et de la Directrice Gouvernance et, pour les sujets relevant de leur domaine d'intervention, de la Directrice Développement durable et RSE et de son Directeur Adjoint ainsi que des correspondants RSE et DRH des branches et de Lagardère News, selon la nature des points abordés au cours de ces réunions. Au cours de la séance plénière avec les membres du Comité d'Audit, les membres de la Direction Financière du Groupe sont également présents, ainsi que les Commissaires aux Comptes de la Société.

3.2.5 L'ÉVALUATION DE LA COMPOSITION ET DU FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

Conformément à son Règlement Intérieur, le Conseil d'Administration, sous le pilotage du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, procède annuellement à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la Société. À cet effet, il examine les modalités de son fonctionnement, son organisation et l'équilibre de sa composition ainsi que celle de ses Comités. Il examine également la qualité de l'information transmise par la Direction Générale, afin de porter une appréciation sur la préparation et la qualité des travaux du Conseil et des Comités.

En conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef, le Conseil d'Administration a décidé de procéder en 2025 à une évaluation formalisée avec l'aide d'un consultant extérieur sous la direction du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, la précédente évaluation externe ayant été réalisée en 2022. Le Conseil a également décidé d'intégrer à l'exercice, l'évaluation de la contribution individuelle des administrateurs, conformément aux meilleures pratiques de gouvernance.

Pour cette mission, le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a mené un appel à consultations dans le cadre duquel quatre cabinets reconnus sur la place ont été auditionnés. Le processus de sélection a consisté à identifier la proposition la plus optimale pour le Conseil, en termes d'expertise et d'indépendance du cabinet, de méthodologie d'évaluation, avec le souhait de privilégier à la fois une approche rigoureuse mais néanmoins pragmatique, contributive et constructive.

Le Conseil d'Administration, suivant la recommandation du Comité, a décidé de retenir le cabinet Egon Zehnder, qui était déjà intervenu pour mener l'évaluation en 2022, relevant que le cabinet Egon Zehnder, d'une part, remplissait favorablement tous les critères définis dans le processus de sélection et, d'autre part, permettait une continuité d'analyse et une lecture comparée des évolutions observées dans le fonctionnement du Conseil et des Comités depuis la première évaluation de 2022.

Le cabinet Egon Zehnder a ainsi rencontré l'ensemble des membres du Conseil d'Administration entre septembre et novembre 2025, dans le cadre d'entretiens confidentiels d'une durée d'environ une heure, conduits avec le support d'un guide de discussion.

L'évaluation restituée le 10 décembre 2025 au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et le 19 février 2026 au Conseil d'Administration a fait ressortir les observations suivantes :

Composition du Conseil : un Conseil d'un niveau général élevé, très expérimenté, divers en genre et en expertises, avec une majorité d'indépendants, très au-delà des recommandations Afep-Medef pour une société contrôlée ; un leadership du Président–Directeur Général unanimement reconnu et salué pour sa vision, son engagement et sa maîtrise parfaite des sujets.

Fonctionnement du Conseil : un fonctionnement en clair progrès pour un Conseil resserré, dont l'ancienneté s'est accrue, travaillant efficacement, avec un haut niveau d'énergie et d'engagement, dans un climat de respect, de confiance et de liberté de parole. Un Président salué pour sa capacité à créer les conditions de débats sereins, ouverts et engagés. Un Conseil aligné sur son rôle au service de la performance et de la création de valeur à long terme du Groupe, en maintenant un challenge constructif des dirigeants. La contribution individuelle de chacun est perçue comme relutive.

Axes d'amélioration : accroître les temps d'échanges dédiés à des sujets plus long terme et d'avenir (ex. intelligence artificielle, allocation du capital) et renforcer l'exposition du Conseil aux principaux dirigeants du Groupe ; ritualiser un échange annuel entre chaque administrateur et le Président ; formaliser les programmes d'intégration et de formation des administrateurs et améliorer le délai de transmission des documents préparatoires aux réunions.

3.2.6 CONFORMITÉ AU CODE AFEP-MEDEF

La Société fait application des principes de gouvernement d'entreprise consolidés dans le Code Afep-Medef. Seule la recommandation suivante n'est pas appliquée par la Société au 31 décembre 2025 :

Disposition du Code Afep-Medef écartée ou appliquée partiellement	Explication
Durée des fonctions des administrateurs : « La durée du mandat des administrateurs […] ne doit pas excéder quatre ans »	Le mandat de Président-Directeur Général de Monsieur Arnaud Lagardère a une durée de six ans pour maintenir un cadre managérial stable et durable au sein de la Société.

3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RFA

3.3.1 ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, FAILLITE OU D'INCRIMINATION ET/OU DE SANCTION PUBLIQUE OFFICIELLE ET/OU D'EMPÊCHEMENT D'AGIR EN QUALITÉ DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU D'INTERVENIR DANS LA GESTION OU LA CONDUITE DES AFFAIRES

À la connaissance de Lagardère SA :

- Aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années, à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration.
- Aucun des membres du Conseil d'Administration n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation.
- Monsieur Nicolas Sarkozy a fait l'objet de deux condamnations définitives. Dans la première procédure (dite Bismuth), un recours est actuellement pendant devant la Cour européenne des droits de l'Homme.

  Monsieur Nicolas Sarkozy a également été condamné dans une troisième procédure (dite Affaire libyenne). Cette décision de première instance a été frappée d'un appel ; il demeure donc présumé innocent.

  Dans une quatrième procédure, Monsieur Nicolas Sarkozy a été mis en examen. L'instruction judiciaire est en cours, Monsieur Sarkozy demeure donc également présumé innocent.

  Aucune des peines prononcées dans ces quatre procédures, toutes sans lien avec la Société et son Groupe, n'entraînant l'interdiction d'exercer un mandat d'Administrateur ou de gérer une entreprise, ces décisions n'affectent en rien la capacité de Monsieur Nicolas Sarkozy à exercer les fonctions d'Administrateur de la Société.
- Une mesure provisoire d'interdiction de gérer a été prononcée à l'encontre de Monsieur Arnaud Lagardère le 29 avril 2024, avant d'être annulée partiellement par la Cour d'Appel de Paris le 27 juin 2024, suite à contestation par ce dernier.
- Aucune autre incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés).

À l'exception de ce qui précède, aucun des membres du Conseil d'Administration n'a déjà été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

3.3.2 CONTRATS DE SERVICE LIANT UN MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À LAGARDÈRE SA OU L'UNE QUELCONQUE DE SES FILIALES

À la connaissance de Lagardère SA, aucun des membres du Conseil d'Administration n'est lié par un contrat de service avec Lagardère SA ou l'une de ses filiales, à l'exception (i) du contrat de prestations juridiques entre le cabinet d'avocats Realyze, dont Monsieur Nicolas Sarkozy est associé fondateur, et le Groupe, et (ii) du contrat de service liant Lagardère Management, société intégralement détenue de façon indirecte par Monsieur Arnaud Lagardère. Pour plus de détails sur ce contrat, se référer au paragraphe 3.7 du Document d'enregistrement universel.

3.3.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe pas de situations de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de Lagardère SA, des membres du Conseil d'Administration et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs.

Il est également rappelé que Monsieur Yannick Bolloré et Monsieur Arnaud de Puyfontaine sont administrateurs de la société Louis Hachette Group, actionnaire contrôlant de la société Lagardère SA.

3.3.4 RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSION PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU PAR LES DIRIGEANTS DE LEUR PARTICIPATION DANS LE CAPITAL SOCIAL DE LAGARDÈRE SA

À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception :

- des règles d'intervention sur les titres Lagardère SA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et les recommandations de l'AMF (fenêtres négatives de trente jours précédant les dates de publication des communiqués de presse sur les résultats semestriels et annuels et quinze jours précédant les dates de publication des communiqués de presse sur le chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que toute période de détention d'une information privilégiée) ;
- des règles de détention d'actions prévues par les dispositions des statuts de Lagardère SA et du Règlement Intérieur du Conseil (conservation de 150 actions pendant la durée du mandat).

À la connaissance de Lagardère SA, il n'existe aucune restriction acceptée par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs concernant la cession, dans un certain laps de temps, de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception des règles d'intervention sur les titres Lagardère SA prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

3.3.5 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES ACTIONS LAGARDÈRE SA PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS DE L'EXERCICE 2025

En application des dispositions de l'article 223-26 du Règlement général de l'AMF, les opérations réalisées sur les actions de la Société déclarées par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier ont été les suivantes au cours de l'exercice 2025 :

Personne concernée	Mandat	Nature de l'opération	Nature du titre	Date de l'opération	Volume	Prix unitaire
Vivendi SE	Personne morale liée à Arnaud de Puyfontaine et Yannick Bolloré, administrateurs	Acquisition	Action	03/01/2025	25 365	24,10
		Acquisition	Action	17/01/2025	2 404	24,10
		Acquisition	Action	31/01/2025	1 630	24,10
		Acquisition	Action	14/02/2025	67 004	21,95
		Acquisition	Action	14/02/2025	164 298	21,93
		Acquisition	Action	17/02/2025	50 796	21,98
		Acquisition	Action	17/02/2025	20 375	21,99
		Acquisition	Action	18/02/2025	673	22,00
		Acquisition	Action	18/02/2025	149	22,00
		Acquisition	Action	19/02/2025	1 949	22,00
		Acquisition	Action	20/02/2025	2 346	22,00
		Acquisition	Action	21/02/2025	9 909	22,00
		Acquisition	Action	21/02/2025	29 974	22,00
		Acquisition	Action	14/03/2025	4 650	24,10
		Acquisition	Action	18/03/2025	9 861	20,61
		Acquisition	Action	18/03/2025	10 139	20,46
		Acquisition	Action	26/03/2025	4 062	20,44
		Acquisition	Action	27/03/2025	1 980	20,47
		Acquisition	Action	28/03/2025	40	24,10
		Acquisition	Action	28/03/2025	2 115	20,51
		Acquisition	Action	31/03/2025	3 015	20,27
		Acquisition	Action	01/04/2025	3 101	20,40
		Acquisition	Action	02/04/2025	3 914	20,32
		Acquisition	Action	03/04/2025	6 923	20,29
		Acquisition	Action	04/04/2025	1 506	19,59
		Acquisition	Action	04/04/2025	22 747	19,81
		Acquisition	Action	07/04/2025	27 167	19,16
		Acquisition	Action	08/04/2025	4 625	19,53
		Acquisition	Action	09/04/2025	7 604	19,27
		Acquisition	Action	11/04/2025	300	24,10
		Acquisition	Action	09/05/205	134 483	24,10
		Acquisition	Action	23/05/205	154 923	24,10
		Acquisition	Action	05/06/2025	11 250 977	24,10
		Acquisition	Action	19/06/2025	239 973	24,10

3.4 LES AUTRES INSTANCES DE GOUVERNANCE RFA

3.4.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif, présidé par Arnaud Lagardère en sa qualité de Président-Directeur Général de Lagardère SA, réunit autour de lui, les dirigeants des branches d'activités Lagardère Travel Retail, Lagardère Publishing et Lagardère News, ainsi que le Vice–Président du Groupe, le Directeur Général Adjoint du Groupe en charge des Finances et la Secrétaire Générale du Groupe à qui sont respectivement rattachées les grandes fonctions centrales qui gèrent et animent le Groupe.

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF



Arnaud Lagardère
Président-Directeur Général de Lagardère SA et de Hachette Livre



Maxime Saada
Vice-Président du groupe Lagardère



Jean-Christophe Thiery
Président-Directeur Général de Louis Hachette Group et Directeur Général Délégué de Hachette Livre



Grégoire Castaing
Directeur Général Adjoint du groupe Lagardère en charge des Finances



Pauline Hauwel
Secrétaire Générale du groupe Lagardère



Constance Benqué
Présidente de Lagardère News et Directrice Générale de Lagardère Radio



Frédéric Chevalier
Président-Directeur Général de Lagardère Travel Retail

Le Comité Exécutif est le comité qui a pour rôle d'assister le Président-Directeur Général dans l'exécution de ses missions.
Il se fait assister de tout dirigeant du Groupe qu'il considère utile à ses travaux

3.4.2 POLITIQUE DE MIXITÉ FEMMES-HOMMES AU SEIN DES INSTANCES DIRIGEANTES

Avec 63 % de femmes dans l'ensemble de ses effectifs à fin 2025, le groupe Lagardère est un groupe très féminisé qui place la représentation équilibrée des femmes et des hommes, notamment dans les postes à hautes responsabilités, parmi ses engagements prioritaires.

Dans ce cadre, le Groupe a notamment adhéré aux Women Empowerment Principles de l'ONU et à l'initiative StOpE de lutte contre le sexisme ordinaire en entreprise.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef auquel la Société adhère, la Direction Générale a arrêté une politique de mixité au sein des instances dirigeantes du Groupe, laquelle est soumise à l'examen régulier du Conseil d'Administration et de son Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Le taux des femmes au sein de la population des cadres exécutifs du Groupe ayant atteint 51 % en 2020, la Direction Générale avait décidé début 2021 de recentrer ses efforts sur un périmètre plus restreint, représentatif du top management au sein du Groupe. Ce périmètre, arrêté en tenant compte des spécificités du Groupe, et notamment de sa forte décentralisation et de son exposition internationale, correspond : (i) aux membres du Comité Exécutif du Groupe et à leurs N-1, (ii) aux membres des Comités Exécutifs des quatre grands territoires d'implantation ainsi que toute personne membre des Comités de Direction des départements France et les cadres dirigeants en France pour Lagardère Publishing (iii) aux membres du Comité Exécutif et aux équipes dirigeantes, membres des comités de direction des pays pour Lagardère Travel Retail, (iv) aux membres du Comité Exécutif pour Lagardère News et Lagardère Radio et (v) aux membres des comités de Direction du Lagardère Paris Racing et de Lagardère Live Entertainment.

Sur ce périmètre qui comptait 42 % de femmes à fin 2020, la Direction Générale avait d'abord fixé, en début d'année 2021, **un objectif de féminisation de 45 % à atteindre d'ici à fin 2024,** par la mise en œuvre de divers plans d'actions incluant :

- la recherche dans les processus de recrutement de postes à responsabilités d'une représentation équilibrée jusque dans les phases de short list ;
- la préparation, dans le cadre des revues de talents, de plans de succession intégrant une meilleure mixité ;
- l'amélioration de la prise en compte de l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle, et notamment la parentalité ;
- l'attention accrue à l'égalité de traitement dans les politiques de rémunération, de formation et de développement de carrière ;
- la formation et la sensibilisation de tous les acteurs impliqués dans le recrutement sur l'importance de la diversité et les biais liés aux stéréotypes ;
- la sensibilisation de tous les salariés au sexisme ordinaire en entreprise via des campagnes d'autodiagnostic et de formation ;
- l'intégration d'objectifs de mixité femmes-hommes parmi les critères RSE conditionnant l'attribution des éléments de rémunération variable court terme et long terme des membres du Comité Exécutif et des cadres dirigeants du Groupe ;
- le programme de mentorat interne.

Des comités de pilotage, composés notamment des directeurs des Ressources humaines et de la RSE des branches et du Corporate suivent chaque année la mise en place des plans d'actions et les évolutions atteintes. Pour le périmètre global du groupe Lagardère, le comité RH est chargé de la supervision des plans d'actions, sous l'autorité de la Secrétaire Générale du groupe Lagardère, membre du Comité Exécutif.

Ces plans d'action ont porté leurs fruits puisque le taux de femmes top exécutives a régulièrement progressé au cours de la période passant de 42 % à fin 2020, à 44 % à fin 2021, à 45 % à fin 2022, marquant ainsi la réalisation de l'objectif fixé en 2021 avec deux ans d'avance, à 46 % à fin 2023 et 2024 et enfin, à fin 2025, à 47 %, niveau auquel l'objectif a été rehaussé à partir de 2022. La politique de mixité est maintenue avec pour objectif de maintenir à l'avenir un taux de femmes top exécutives au moins égal à 45 %.

3.4.3 POLITIQUE DE GESTION DES RELATIONS HUMAINES ET GESTION DES COMPÉTENCES – PRÉPARATION DES PLANS DE SUCCESSION

La performance du groupe Lagardère est directement liée aux compétences de ses collaborateurs et à l'adaptation de ses ressources. Les branches du Groupe gèrent leurs ressources humaines de façon autonome, dans le respect de principes et d'engagements communs (dont la politique de gestion des talents du Groupe), qui sont définis et formalisés au niveau du Groupe en concertation avec les Directeurs des Ressources humaines des branches.

Ce sujet est développé au chapitre 2 « Rapport de durabilité » du présent Document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, la préparation de la succession des principaux dirigeants du Groupe constitue un enjeu clé en vue d'assurer la pérennité du Groupe, d'une part, en garantissant une continuité de la direction dans les situations de succession inopinée ou anticipée et, d'autre part, en veillant plus largement à la constitution d'un vivier managérial interne à même d'assurer la croissance du Groupe dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

Afin de répondre au mieux à cet enjeu, des processus d'élaboration et de revue des plans de succession ont été mis en place en conformité avec les meilleures pratiques de gouvernance. Les plans de succession sont construits pour couvrir différents horizons de temps :

- les situations imprévues (démission, empêchement, décès) ;
- les situations anticipées à moyen terme (départ à la retraite, échéance de mandat) ;
- les plans de plus long terme axés sur l'identification, l'accompagnement et la formation des profils internes à haut potentiel.

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux de la Société, conformément au Règlement intérieur du Conseil d'Administration, il ressort des attributions du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE de veiller à l'établissement d'un plan de succession, avec une revue dudit plan au moins tous les trois ans.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a ainsi examiné le plan de succession de Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général, au cours de sa séance du 13 février 2026.

3.5 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

RFA

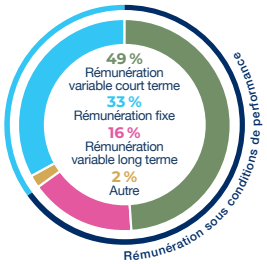
Le présent chapitre 3.5 a pour objet de présenter, d'une part, **la politique de rémunération du Président-Directeur Général de la Société pour 2026** et, d'autre part, **les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 à Monsieur Arnaud Lagardère en sa qualité de Président-Directeur Général.**

Ces politiques et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

3.5.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL POUR 2026

3.5.1.1 PRINCIPES GOUVERNANT LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Synthèse de la rémunération maximum 2026 du Président-Directeur Général



Conformément au dispositif légal prévu aux articles L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce, **la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2026 a été approuvée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, lors de sa réunion du 19 février 2026.**

La procédure suivie sera identique pour toute révision des politiques de rémunération.

L'intervention du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, composé d'une majorité de membres indépendants et de l'administrateur représentant les salariés, permet d'assurer l'absence de conflits d'intérêts lors de l'établissement, la révision et la mise en œuvre des politiques de rémunération.

Au travers de ses différentes composantes, la politique de rémunération du Président-Directeur Général vise à trouver un juste équilibre, dans la rétribution du travail et de la responsabilité correspondante, entre une partie forfaitaire et récurrente **(rémunération annuelle fixe)** et une partie directement liée à l'environnement, à la stratégie et aux performances du Groupe **(rémunération annuelle variable et actions de performance).**

À l'intérieur de cette partie variable, un équilibre est également recherché entre la part qui dépend d'objectifs à court terme **(rémunération annuelle variable** dépendant des performances réalisées au titre de l'exercice considéré) et celle qui dépend de paramètres à long terme **(actions gratuites** conditionnées à la réalisation de performances soutenues sur une période minimum de trois années consécutives et assortie d'une obligation de conservation de 25 % jusqu'à la cessation des fonctions), cette seconde part garantissant un alignement avec les intérêts des actionnaires dans la création de valeur à long terme.

Les critères de performance sont fixés par le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de manière à demeurer toujours exigeants et cohérents au regard à la fois des performances historiques du Groupe et de l'évolution de ses paramètres d'environnement.

Les critères de performance sur lesquels reposent tant la rémunération annuelle variable que les actions de performance sont principalement des **critères quantifiables financiers,** indicateurs clés de la santé du Groupe. Ces critères permettent d'apprécier la performance intrinsèque du Groupe, c'est-à-dire ses progrès année après année au travers d'indicateurs internes directement corrélés à sa stratégie.

La rémunération variable du Président-Directeur Général intègre également des **critères quantifiables extra-financiers,** liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de sa politique de **responsabilité sociale, sociétale et environnementale,** et notamment la prise en compte des **enjeux climatiques,** aussi bien dans les éléments de rémunération court terme **(rémunération variable annuelle)** que long terme **(actions de performance).** Cette composante de la rémunération vise également à favoriser un **mode de développement régulier et pérenne,** en accord avec les valeurs du Groupe et **respectueux de l'environnement** dans lequel il opère. Chacun des critères retenus doit être **pertinent** au regard de la feuille de route RSE du Groupe, être **mesurable et suivi dans le temps** à l'aide d'outils fiables, **faire l'objet de diligences spécifiques des auditeurs de durabilité de la Société,** et être publié dans le rapport financier annuel.

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général comprend également une partie reposant sur des **critères qualitatifs** basés sur une série d'objectifs prioritaires précis assignés chaque année.

Pour compléter le dispositif, le Président-Directeur Général bénéficie d'un droit conditionnel à percevoir **un supplément de retraite** destiné à compléter les régimes légaux, lequel avantage est pris en compte dans la détermination de leur rémunération globale.

Enfin, **à titre très exceptionnel, des primes** peuvent également être attribuées dans des conditions toujours conformes aux principes et meilleures pratiques de gouvernance.

Eu égard à l'ensemble de ces éléments, le Président-Directeur Général ne bénéficie :

- d'**aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire ;**
- d'**aucun engagement relatif à l'octroi d'une indemnité de prise ou de cessation de fonction ;**
- d'**aucun engagement relatif à l'octroi d'une indemnité de non-concurrence.**

Au-delà des pratiques de place, la politique de rémunération du Président-Directeur Général est établie en tenant compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la Société et du Groupe. Ainsi, une partie significative des salariés du Groupe ont une part variable dans la composition de leur rémunération annuelle. De même, conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les plans d'actions gratuites émis par Lagardère SA ou par Louis Hachette Group, société appartenant au même Groupe au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, bénéficient à près de 450 salariés du Groupe, notamment, de jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel identifiés dans le cadre de la politique de gestion des talents (cf. section 3.8.9 *infra*). Depuis 2025, les actions gratuites sont attribuées sous réserve de la réalisation des mêmes conditions de performance que celles applicables aux dirigeants mandataires sociaux de la Société. En 2023, Lagardère a étendu le dispositif des actions gratuites à l'ensemble des effectifs du Groupe en attribuant, avec le plan « We Share Lagardère », 50 droits à actions gratuites, à tous les salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté et travaillant au moins à 50 % pour le Groupe, sous réserve de leur présence au sein du Groupe à l'issue du délai d'acquisition de trois ans.

La politique ainsi mise en œuvre permet de définir une **rémunération mesurée, équilibrée et équitable,** établissant une **corrélation forte entre l'intérêt du dirigeant mandataire social et l'intérêt des actionnaires, celui de l'entreprise et, plus généralement, de ses parties prenantes,** en adéquation avec la stratégie annoncée et **les objectifs de performance du Groupe.**

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a procédé à une analyse de la politique de rémunération afin de prendre en considération i) les règles de bonne gouvernance, les recommandations de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité de gouvernement d'entreprise, ainsi que ii) des politiques et échanges intervenus avec les agences de conseil en vote. Ce travail d'analyse a conduit le Comité à recommander au Conseil la politique de rémunération, dont les évolutions par rapport à la politique 2025 sont décrites dans le tableau ci-après :

Synthèse des propositions de modifications de la politique de rémunération 2026 du Président-Directeur Général

	Modification de la structure de la rémunération variable annuelle
Structure de rémunération du Président-Directeur Général	Le Conseil d'Administration, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE a décidé de : ▸ remplacer le critère du Résultat opérationnel courant (Résop), par le critère du Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (EBITA), indicateur de performance opérationnelle principal du groupe Louis Hachette Group auquel appartient la Société, sans préjuger des autres éléments financiers ou comptables de la Société ; ▸ prévoir une pondération égale pour chacun des trois critères extra-financiers, à 5 % ; ▸ rehausser le montant de bonus acquis à l'atteinte du niveau seuil de 50 % à 60 % du salaire fixe, soit 50 % du niveau cible maintenu à 120 % du salaire fixe.

Le Conseil d'Administration pourrait déroger à l'application de la politique de rémunération ainsi établie en modifiant, avec l'avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, les objectifs fixés et/ou certains des critères retenus pour les rémunérations variables annuelles ou les instruments de rémunération de long terme du Président-Directeur Général, dans l'hypothèse où une telle adaptation des objectifs et/ou modification des critères serait nécessaire du fait de la survenance de circonstances exceptionnelles (telles notamment qu'un changement de norme comptable, un changement de périmètre significatif, la réalisation d'une opération transformante, une modification substantielle des conditions de marché ou une évolution imprévue du contexte concurrentiel). Une telle modification des objectifs et/ou critères qui viserait à permettre de continuer à refléter la performance réelle du Groupe et du dirigeant serait rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe. Le versement de la rémunération variable resterait en tout état de cause soumis à l'approbation des actionnaires.

3.5.1.2 ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2026 DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

3.5.1.2.A. ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION COURT TERME

A) Rémunération annuelle fixe

La rémunération annuelle fixe est versée par douzièmes mensuels tout au long de l'année.

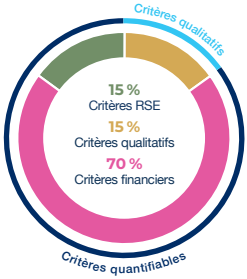
Cette rémunération fixe, qui est le reflet des responsabilités, des compétences et de l'expérience du dirigeant mandataire social, est revue selon une périodicité longue conformément aux recommandations du Code Afep-Medef.

Le Conseil d'Administration du 27 février 2024 avait décidé, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE d'augmenter la rémunération fixe de **Monsieur Arnaud Lagardère** dont le montant de 1 140 729 euros était demeuré inchangé depuis 2009, afin de la porter à **1 700 000 euros.**

Ce montant de rémunération fixe de **1 700 000 euros** reste inchangé pour 2026.

B) Rémunération annuelle variable

Synthèse de la structure de la rémunération variable annuelle 2026 du Président-Directeur Général



En application des dispositions de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général ne peut être versée qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Pondérations des critères et effets des niveaux d'atteinte

La structure de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général repose sur les trois catégories de critères suivantes :

- **des critères quantifiables financiers pour 70 % de la rémunération variable annuelle ;**
- **des critères quantifiables extra-financiers RSE pour 15 % de la rémunération variable annuelle ;** et,
- **des critères qualitatifs pour 15 % de la rémunération variable annuelle.**

Ainsi, les **critères quantifiables (tant financiers qu'extra-financiers),** qui pèsent pour 85 % de la rémunération variable annuelle, **sont clairement prépondérants, en pleine conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef** et les règles de bonne gouvernance.

Afin d'éviter tout effet compensatoire entre les critères de performance, il est prévu pour chaque critère un niveau seuil, en deçà duquel aucune rémunération n'est due, un niveau cible, et un niveau maximum, au-delà duquel la surperformance n'est plus rémunérée.

Ainsi :

- **en deçà du niveau seuil,** la rémunération variable annuelle est égale à 0 ;
- **au niveau seuil,** la rémunération variable annuelle est égale à **60 %** de la rémunération fixe ;
- **au niveau cible,** la rémunération variable annuelle est égale à **120 %** de la rémunération fixe ;
- **au niveau max ou au-delà,** la rémunération variable annuelle est égale à **150 %** de la rémunération fixe ;
- **la rémunération variable annuelle est calculée de manière linéaire entre niveau seuil et niveau cible et entre niveau cible et niveau max.**

Critères quantifiables financiers

Les deux critères financiers sont les suivants :

- le **bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (EBITA) (35 % de la part variable) ;**
- les **flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT) (35 % de la part variable) ;**

Pour chacun de ces critères, le Conseil d'Administration arrête les « niveau seuil », « niveau cible » et « niveau maximum » en cohérence avec le budget prévisionnel consolidé adopté par le Conseil. Le caractère confidentiel de ces objectifs relatifs au budget ou à l'ambition interne (qui eux-mêmes ne sont pas publics) ne permet pas de divulguer cette information en amont. Il sera en revanche rendu compte de ces objectifs seuils, cibles et maximum, ainsi que du niveau atteint, pour chacun des critères financiers dans le Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise qui sera publié en 2027 sur l'exercice 2026.

Critères quantifiables extra-financiers RSE

Les trois critères extra-financiers sont les suivants :

- **la réduction de l'empreinte carbone de Lagardère mesurée par les émissions de CO_2 des scopes 1 et 2 et d'une partie significative du scope 3 (5 % de la part variable) ;**
- **la formation des collaborateurs du Groupe mesurée en volume horaire moyen annuel (5 % de la part variable) ; et**
- **le renforcement de la mixité au sein des instances dirigeantes et des postes à plus forte responsabilité mesuré au travers du taux de femmes parmi les top exécutifs (5 % de la part variable).**

Pour chacun de ces critères, le Conseil d'Administration arrête les « niveau seuil », « niveau cible » et « niveau maximum » en cohérence avec la stratégie RSE et les performances historiques du Groupe sur ces différentes actions.

Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs regroupent les objectifs suivants **(15 % de la part variable) :**

- **la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe ;**
- **la qualité de la stratégie, de la gouvernance et la performance managériale,** domaine qui recouvre, d'une part, des actions de motivation et de fidélisation des talents et, d'autre part, l'engagement effectif de la Direction Générale dans le déploiement des programmes de conformité, de gestion des risques et de prévention de la corruption.

L'évaluation du niveau de performance atteint dans chacun de ces deux domaines est soumise à l'appréciation du Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Le montant attribué au titre de cette **part qualitative** de la rémunération variable annuelle ne peut en toute hypothèse pas dépasser un **plafond égal à 22,5 % de la rémunération fixe.**

Clause de « clawback »

La politique de rémunération du Président-Directeur Général comprend une clause dite de « clawback », permettant la restitution de tout ou partie de la rémunération variable annuelle versée en cas de circonstances exceptionnelles et graves.

Cette clause, conçue comme un moyen efficace d'alignement des intérêts des dirigeants et des actionnaires, pourrait être activée dans l'hypothèse exceptionnelle où, dans les deux années suivant le versement de la rémunération variable annuelle, il serait constaté que les données financières sur la base desquelles le montant de la rémunération variable a été arrêté, ont été manifestement et intentionnellement faussées. La restitution interviendrait alors à hauteur du quantum impacté par la fraude.

▪ Synthèse de la structure de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général

	Seuil *(% de la rémunération fixe)*	**Cible** *(% de la rémunération fixe)*	**Maximum** *(% de la rémunération fixe)*	**Poids** *(% du variable annuel)*
Critères financiers quantifiables	**42 %**	**84 %**	**105 %**	
EBITA (35 %)	21 %	42 %	52,5 %	70 %
CFAIT (35 %)	21 %	42 %	52,5 %	
Critères RSE quantifiables	**9 %**	**18 %**	**22,5 %**	
Émissions de CO_2 (5 %)	3 %	6 %	7,5 %	15 %
Formation des collaborateurs (5 %)	3 %	6 %	7,5 %	
Femmes top exécutives (5 %)	3 %	6 %	7,5 %	
Critères qualitatifs	**9 %**	**18 %**	**22,5 %**	
Stratégie / Gouvernance/ Management (15 %)	9 %	18 %	22,5 %	15 %
Total	60 %	120 %	150 %	100 %

C) Rémunération au titre de fonctions exercées au Conseil d'Administration

Comme les autres membres du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général peut bénéficier d'une rémunération au titre de son mandat exercé au sein du Conseil d'Administration et de ses Comités de la Société, ou de toute autre société appartenant au même groupe au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, selon les règles exposées dans la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration décrite au chapitre 3.6 ci-après.

3.5.1.2.B. ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION LONG TERME – ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Le Président-Directeur Général peut se voir attribuer chaque année, des droits à actions de performance, émis par Lagardère SA ou par une société appartenant au même groupe au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, dont la valorisation ne peut dépasser 50 % de la rémunération fixe annuelle.

Ces attributions sont décidées après la publication des résultats de l'exercice précédent et sont encadrées par le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, en respectant les règles suivantes.

Concernant les obligations de conservation des actions de performance acquises :

- conformément à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, 25 % des actions acquises doivent être conservées en compte nominatif pur jusqu'à la cessation des fonctions de Président-Directeur Général ;
- le Président-Directeur Général prend l'engagement formel de ne pas recourir à des opérations de couverture de ses risques sur ses actions de performance jusqu'à la fin de leur période de conservation.

Concernant les conditions subordonnant l'acquisition des actions de performance :

Conditions de performance

Les conditions de performance reposent sur des critères correspondant à **des indicateurs clés de la stratégie du Groupe** qui garantissent un alignement fort des intérêts des attributaires avec l'intérêt de la Société et ceux de ses parties prenantes.

Les critères, qui sont tous des critères quantifiables, sont évalués sur une période minimum de trois exercices consécutifs incluant l'exercice au cours duquel les actions de performance sont attribuées (la « période de référence »).

Tant les critères eux-mêmes que les objectifs « niveau cible » et « niveau seuil » sont arrêtés par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE. Les critères retenus doivent être pertinents au regard de la stratégie du Groupe, être mesurables et suivis dans le temps à l'aide d'outils fiables et être couverts par des vérifications indépendantes.

Les critères de performance applicables au titre du plan d'actions de performance 2026-2028 seront les suivants :

- **pour 35 % des actions de performance attribuées :** l'atteinte au cours de la période de référence du **montant cumulé du Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (EBITA) ;**
- **pour 35 % des actions de performance attribuées :** l'atteinte au cours de la période de référence du montant cumulé de **flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT) ;**
- **pour 30 % des actions de performance attribuées :** l'atteinte d'objectifs précis assignés sur trois critères quantifiables liés aux engagements prioritaires du Groupe dans le cadre de **sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale,** ayant **chacun un poids de 10 %** (réduction des émissions de CO_2, mixité des instances dirigeantes, formation des collaborateurs).

Pour chacun de ces objectifs, le Conseil d'Administration, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, arrête, en cohérence avec le budget prévisionnel consolidé qu'il a adopté, la stratégie RSE et les performances historiques :

- le « niveau cible » à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à l'objectif ; et,
- le « niveau seuil » à partir duquel une acquisition linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées débute et en dessous duquel la totalité des actions allouées à l'objectif est perdue.

Condition de présence

L'acquisition des actions de performance est également soumise à une **condition de « présence »** de trois ans à compter de la date d'attribution des droits.

Au titre de cette condition de « présence », les droits aux actions de performance sont :

- intégralement perdus en cas de démission ou de licenciement ou révocation du dirigeant avant l'expiration de cette période de trois ans ;
- intégralement maintenus en cas de fin de mandat anticipée du dirigeant pour cause de décès ou d'invalidité avant l'expiration de cette période de trois ans ;
- maintenus partiellement sur une base *prorata temporis* en cas de départ à la retraite avant l'expiration de cette période de trois ans.

Étant entendu que les conditions de performance continuent de s'appliquer en tout état de cause.

Le maintien partiel sur une base *prorata temporis* des droits à actions gratuites dans ces derniers cas spécifiques de départ à la retraite du dirigeant se justifie car les droits à actions de performance constituent un élément essentiel de la rémunération annuelle du dirigeant octroyé en contrepartie de l'exécution de ses fonctions au cours de l'année de leur attribution. Le maintien partiel de ces droits, toujours conditionnés à la réalisation de performances long terme exigeantes, incite le dirigeant à inscrire son action dans la durée pour contribuer aux performances long terme de l'entreprise.

Ainsi, l'ensemble des paramètres des attributions d'actions de performance répondent parfaitement aux recommandations du Code Afep-Medef, tant s'agissant des **conditions de performance, exclusivement basées sur des critères quantifiables et mêlant critères financiers et extra-financiers, correspondant tous à des indicateurs clés de la stratégie propre de l'entreprise,** que s'agissant des autres modalités d'attribution (volumes, périodes d'acquisition et de conservation, etc.), qui toutes concourent à fidéliser les attributaires et à garantir un alignement fort de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et celui de ses parties prenantes.

3.5.1.2.C. AUTRES AVANTAGES ET BÉNÉFICES

A) Avantages en nature – frais engagés dans l'exercice des fonctions

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une voiture de fonction, dont l'usage éventuellement personnel constitue un avantage en nature.

D'autres avantages en nature peuvent être prévus en vertu d'une situation spécifique.

Le Président-Directeur Général peut également bénéficier de la prise en charge des frais de déplacement et de représentation engagés dans l'exercice de leurs fonctions.

B) Retraites supplémentaires

Le Président-Directeur Général bénéficie d'un régime supplémentaire de retraite, régime à prestations définies de type additif tel que visé à l'article 39 du Code général des impôts et à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, en vigueur au sein de la société Lagardère Management.

Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite supplémentaire, le régime a été fermé à tout nouveau bénéficiaire à compter du 4 juillet 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. Les périodes d'emploi postérieures à cette date n'ouvrent dès lors plus aucun droit supplémentaire aux bénéficiaires.

Le régime est « à droits aléatoires », ceux-ci n'étant définitivement acquis que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise au moment du départ en retraite, à l'exception du cas de licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans, sous réserve que le bénéficiaire n'exerce par la suite aucune activité professionnelle, et des cas d'invalidité ou de préretraite. En outre, le bénéficiaire doit avoir été membre du Comité Exécutif durant au moins cinq ans au moment de la cessation d'activité.

La retraite est réversible à 60 % en faveur du conjoint.

Le bénéficiaire acquérait des droits de retraite supplémentaires complétant les régimes de retraite obligatoires à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime, étant rappelé que les droits sont gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.

La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable limitée à 100 % de la partie fixe. Chaque année de rémunération était par ailleurs limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale, soit, en 2019, un montant maximum de 2 026 200 €. La rémunération de référence de chaque bénéficiaire a été gelée au 31 décembre 2019.

L'ancienneté prise en compte pour le calcul des droits étant limitée à vingt années, le taux de remplacement de la retraite supplémentaire était plafonné à 35 % de la rémunération de référence.

Les droits étaient financés exclusivement par l'entreprise et cet avantage était pris en compte dans la fixation globale de la rémunération du Président-Directeur Général.

En application de la législation sociale actuelle (article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale), il sera dû par l'entreprise, lors du versement des rentes, une contribution égale à 32 % du montant de celles-ci.

Par ailleurs, en application des législations sociale et fiscale actuelles, les rentes annuelles qui seront versées au bénéficiaire subiront, outre les prélèvements sociaux et fiscaux applicables aux pensions (10,1 % dont 5,9 % déductibles du revenu imposable), la contribution spécifique prévue par l'article L. 137-11-1 du Code de la sécurité sociale, avant d'être soumises au barème de l'impôt sur le revenu (avec application du prélèvement à la source) et, éventuellement, à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus.

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa séance du 19 février 2026, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de poursuivre l'application du régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » qui a été mis en place en 2021, conformément au dispositif légal de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale.

Ce régime étant individuel et « portable », les droits acquis d'année en année demeurent attachés au bénéficiaire, y compris en cas de changement d'employeur.

Les caractéristiques de ce régime de retraite supplémentaire sont pleinement conformes aux prescriptions légales et aux recommandations du Code Afep-Medef.

Les mandataires sociaux exécutifs acquièrent des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an.

La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable versée au cours de l'exercice, et est par ailleurs limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale.

La période d'acquisition des droits est limitée à vingt années, soit un plafonnement des droits cumulés à 25 %.

La retraite est réversible à 60 % en faveur du conjoint.

Conformément aux dispositions légales, l'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consiste à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs annuels financiers et extra-financiers fixés au titre de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général.

C) Indemnité de cessation de fonction

Il n'existe aucun engagement ni promesse relative à l'octroi d'une indemnité de cessation de fonction au bénéfice du Président-Directeur Général.

D) Rémunération exceptionnelle

Des primes peuvent, à titre très exceptionnel, être attribuées dans des circonstances très particulières et, notamment, à l'occasion d'opérations spécialement remarquables exigeant une implication forte du Président-Directeur Général, surtout lorsque les effets de ces opérations, bien que très significatifs pour le Groupe, ne peuvent pas être pris en compte par les paramètres de détermination des éléments variables de la rémunération.

En toute hypothèse, les conditions d'attribution et de versement de telles primes exceptionnelles sont déterminées en conformité avec les meilleurs principes de gouvernance.

Ainsi, de telles primes exceptionnelles, dont la motivation devrait être précisément communiquée et justifiée, ne pourraient en toute hypothèse excéder 150 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

3.5.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2025 AU PRÉSIDENT–DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA SOCIÉTÉ

Cette section comprend notamment, concernant les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société, les informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

En application du Code Afep-Medef, Monsieur Arnaud Lagardère est l'unique dirigeant mandataire social exécutif de la Société pour l'année 2025, en sa qualité de Président-Directeur Général.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, avait décidé lors de sa séance du 13 février 2025, la politique de rémunération 2025 du Président-Directeur Général, laquelle a été approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 à hauteur de **99,71 %.**

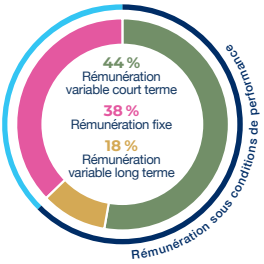
Il est rappelé que le Conseil d'Administration de la Société, sur la recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, avait décidé, au regard des pratiques de marché et des règles de bonne gouvernance, d'apporter les évolutions suivantes à la politique de rémunération 2025 du Président-Directeur Général, en ce qui concerne la structure de sa rémunération variable :

- **déclenchement du paiement d'un montant équivalent à 50 % de la rémunération fixe lors de l'atteinte du niveau seuil** d'un critère de performance de la rémunération variable ;
- **suppression du critère de la marge opérationnelle comme critère de performance et renforcement de la pondération des critères quantitatifs financiers sur deux critères financiers exigeants,** tout en conservant une pondération globale des critères financiers de 70 % ;
- **remplacement du critère de free cash-flow par le critère des flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT),** lequel critère permet de mesurer la génération de trésorerie liée à l'activité elle-même et de prendre en compte les intérêts financiers, la réduction de l'endettement financier du Groupe constituant un enjeu stratégique important ;
- **remplacement du critère extra-financier lié à l'évaluation EcoVadis (ou équivalent) des dépenses (fournisseurs à risques) par l'objectif de formation des collaborateurs du Groupe à la lutte anticorruption** permettant un alignement avec les critères de performance de la rémunération long terme des dirigeants mandataires sociaux ;
- pour plus d'informations sur la politique de rémunérations 2025 du Président-Directeur Général, nous vous invitons à vous référer au chapitre 3.5 du Document d'enregistrement universel de 2024.

3.5.2.1 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS

Les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-3 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Arnaud Lagardère - Président-Directeur Général
Structure de la rémunération versée au titre de 2025
(sur la base de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025)



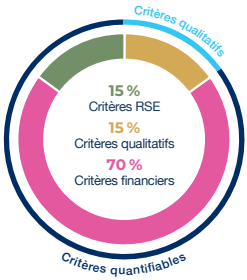
A) RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE

La politique de rémunération approuvée pour l'exercice 2025 intègre une **rémunération brute fixe annuelle** de Monsieur Arnaud Lagardère s'élevant à **1 700 000 euros** au titre de son mandat de Président-Directeur Général de la Société.

B) RÉMUNÉRATION ANNUELLE VARIABLE

Les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-3 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Synthèse de la structure de la rémunération variable annuelle 2025 des mandataires sociaux exécutifs



Rémunération annuelle variable versée au cours de l'exercice 2025

Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos et étant soumise à l'approbation des actionnaires dans le cadre du vote *say on pay* « ex post » (article L. 22-10-34 II du Code de commerce), la rémunération variable annuelle au titre d'un exercice donné n'est versée au bénéficiaire qu'au cours de l'exercice suivant.

Ainsi, les rémunérations variables dues aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs au titre de l'exercice 2024 n'ont été versées qu'en 2025, après l'approbation des actionnaires recueillie lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 (résolutions n° 6, 7 et 8, chacune adoptée avec plus de 99 % des suffrages).

Ces rémunérations variables attribuées au titre de l'exercice 2024 et versées en 2025 se sont élevées à :

- **pour Monsieur Arnaud Lagardère :** 2 099 971 € *(147 % de la rémunération fixe) ;* ainsi qu'une prime exceptionnelle de 400 000 € ;
- **pour Monsieur Pierre Leroy :** 379 333 € *(62 % de la rémunération fixe),* ainsi qu'une indemnité de cessation de fonctions de 1 865 360 € et la liquidation de sa retraite supplémentaire pour un montant global de 807 357 euros.

Pour rappel, le Conseil d'Administration du 22 mai 2024 a décidé de ne pas attribuer de rémunération variable à Monsieur Jean-Christophe Thiery pour l'exercice de son mandat de Président-Directeur Général de la Société entre le 30 avril 2024 et le 28 juin 2024.

Rémunération annuelle variable attribuée au titre de l'exercice 2025

Il est rappelé que le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 13 février 2025, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé que la part variable de la rémunération de Monsieur Arnaud Lagardère s'élèverait à 120 % du montant brut de sa rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance au niveau cible et ne pourrait excéder 150 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général, si les objectifs sont dépassés.

Le Conseil d'administration a par ailleurs décidé que l'atteinte de niveau seuil, permettrait à Monsieur Arnaud Lagardère, de se voir attribuer 50 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

Le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2025.

Les rémunérations fixe et variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère approuvées pour l'exercice 2025 seront par ailleurs réduites, le cas échéant, des montants bruts de la rémunération fixe et variable, respectivement, perçue au titre de l'exercice 2025 en sa qualité de Gérant de Lagardère Radio SCA.

Lors de sa réunion du 19 février 2026, le Conseil d'Administration a examiné, après avis du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE réuni le 13 février 2026, les niveaux de performance atteints au titre des différents critères sur lesquels reposait la rémunération annuelle variable de Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2025.

Ces niveaux de performance et les montants de rémunérations variables en résultant sont détaillés dans les tableaux figurant ci-après.

Part quantifiable de la rémunération variable annuelle

L'application des niveaux de performance des critères financiers et extra-financiers quantifiables aboutit à une part variable de la rémunération annuelle égale à **1 718 859 €** pour Monsieur Arnaud Lagardère.

Part qualitative de la rémunération variable annuelle

La rémunération variable du Président-Directeur Général inclut enfin une part qualitative, représentant un poids de 15 % de la rémunération variable annuelle, et reposant sur deux objectifs prioritaires précis, ayant chacun une pondération identique :

- **la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe** (7,5 %) ;
- **la qualité de la gouvernance et de la performance managériale** (7,5 %).

La part qualitative de la rémunération variable est **plafonnée à hauteur de 22,5 % de la rémunération fixe pour Arnaud Lagardère, soit 382 500 €.**

Lors de sa réunion du 19 février 2026, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a considéré, au vu notamment des réalisations présentées ci-après, que les objectifs fixés avaient été remplis de manière très satisfaisante en 2025 avec une implication personnelle très forte du Président-Directeur Général.

Mise en œuvre du plan stratégique du Groupe

En 2025, dans un contexte toujours marqué par des incertitudes économiques et géopolitiques, ainsi que par des contrastes sectoriels et régionaux affectant à la fois le marché de la littérature générale et le trafic aérien, la Direction Générale a veillé à la mise en œuvre de la feuille de route stratégique du Groupe, adaptée aux spécificités de chacune de ses activités. Le Groupe a confirmé sa solidité opérationnelle, avec une progression du chiffre d'affaires pour la quasi-totalité de ses activités et un renforcement de sa structure financière, grâce à des opérations de financement majeures – notamment une émission obligataire de 500 M€ à échéance 2030 et plusieurs placements privés Schuldscheindarlehen pour un montant total de 300 M€ – qui ont permis d'allonger la maturité de la dette et de conforter la politique de désendettement progressif, tout en maintenant une allocation équilibrée entre investissements stratégiques et distribution régulière de dividendes.

Lagardère Publishing a poursuivi son développement international et la diversification de ses activités. L'année a été marquée par l'acquisition de 999 Games en avril, leader des jeux de société aux Pays-Bas et en Belgique, et par le rachat en octobre de la marque emblématique Le Routard, consolidant la position du Groupe dans l'édition de guides de voyage. Hachette Book Group a confirmé son leadership en devenant le 3e éditeur aux États-Unis, porté par le succès de best-sellers et la dynamique des jeux de société.

Lagardère Travel Retail a connu des avancées stratégiques majeures. Après le démarrage des opérations Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol en mai, le Groupe a remporté plusieurs appels d'offres clés, dont Auckland en mars, Londres-Heathrow en juillet pour la marque Relay et Londres-Luton en octobre pour le Duty Free. Ces succès renforcent la présence de Lagardère Travel Retail sur des hubs internationaux stratégiques. Parallèlement, Lagardère Travel Retail a poursuivi son expansion au Moyen-Orient, avec le lancement d'opérations en Arabie saoudite (Médine et Tabuk), et en Afrique.

Lagardère Live (News, Radio et Entertainment) a poursuivi son redressement, malgré un marché publicitaire difficile, mais portée par la progression des audiences d'Europe 1, la dynamique des titres de presse et le développement des diversifications autour de la marque ELLE, notamment à l'international. Lagardère Live Entertainment est resté stable en 2025, malgré une programmation record en 2024 et des travaux dans certaines salles emblématiques. La gestion rigoureuse des coûts a permis une nette amélioration du résultat opérationnel courant.

Qualité de la gouvernance, performance managériale

En 2025, la Direction Générale a démontré une performance particulièrement solide, marquée par un pilotage efficace de l'intégration de la société Louis Hachette Group au sein des équipes du groupe Lagardère. Cette étape structurante a mobilisé un travail approfondi de rapprochement des organisations, permettant de renforcer la cohérence des processus, l'alignement des pratiques et le partage d'une culture commune. La Direction Générale s'est également attachée à déployer de nouveaux dispositifs de reporting, garants d'une meilleure lisibilité des performances et d'un suivi renforcé des enjeux opérationnels et stratégiques. Elle a veillé à instaurer une gouvernance fluide et collaborative, favorisant un dialogue continu entre les différentes instances et assurant une prise de décision harmonisée. Enfin, la coordination étroite de l'ensemble des directions mobilisées au quotidien pour les deux entités a permis d'assurer une conduite unifiée des projets, au bénéfice de la dynamique du Groupe et de l'accélération de ses priorités.

Elle a par ailleurs poursuivi son engagement en matière de développement durable et de conformité, dans le prolongement des obligations issues de la CSRD. Après la publication du premier rapport de durabilité couvrant plus de 90 % des activités du Groupe, l'année a été marquée par la consolidation des dispositifs de gouvernance et par la mise en œuvre des plans d'action issus de l'analyse de double matérialité.

Sur le volet environnemental, le Groupe a intensifié ses efforts de décarbonation dans l'ensemble des branches, avec des initiatives concrètes telles que l'optimisation énergétique des bâtiments, l'électrification du parc automobile et la réduction des émissions liées à la chaîne de valeur. L'économie circulaire a également été renforcée, notamment par le déploiement international du programme anti-gaspillage FLOW et par la généralisation des bouteilles en plastique recyclé (RPET) dans les points de vente Lagardère Travel Retail.

En matière sociale, la Direction Générale a confirmé ses objectifs en faveur de la diversité et de l'égalité professionnelle, déployant des programmes de formation et de sensibilisation à grande échelle. Enfin, sur le plan éthique et compliance, l'implication du management s'est traduite par la couverture de 90 % des collaborateurs par une formation anticorruption et par le renforcement des évaluations fournisseurs via EcoVadis, conformément à la Charte Fournisseur responsable.

Compte tenu de cette appréciation, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, a décidé lors de sa séance du 19 février 2026 de verser le maximum de la part qualitative attribuable au titre de la rémunération variable du Président-Directeur Général, aboutissant à un montant de 382 500 euros

Synthèse des parts variables attribuées au titre de l'exercice 2025 au Président-Directeur Général

L'application des critères exposés ci-dessus a conduit à l'attribution au titre de l'exercice 2025 de la part variable suivante, qui ne sera versée qu'au cours de l'exercice 2026, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

▪ M. Arnaud Lagardère

			Réalisé en 2025	Niveau seuil	Niveau cible	Niveau max	Montant de la rémunération variable annuelle à verser *(en euros)*
Critères financiers quantifiables : 70 % de la rémunération variable annuelle maximum	CFAIT (35 %)	*% de la rémunération fixe*	**52,50 %**	17,5 %	42 %	52,5 %	892 500 €
		Valeur de l'indicateur en millions d'euros	**367**	319	336	353	
	Résultat opérationnel courant (Résop) (35 %)	*% de la rémunération fixe*	**35,11 %**	17,5 %	42 %	52,5 %	596 859 €
		Valeur de l'indicateur en millions d'euros	**641**	618	650	683	
Total financier			**87,61 %**	**35 %**	**84 %**	**105 %**	**1 489 359 €**
Critères extra–financiers quantifiables : 15 % de la rémunération variable annuelle maximum	Émissions de CO_2 (6 %)	*% de la rémunération fixe*	**0 %**	3 %	7,2 %	9 %	0 €
		Valeur de l'indicateur	**4,23**	3,97	3,89	3,81	
	Formation lutte anticorruption (6 %)	*% de la rémunération fixe*	**9 %**	3 %	7,2 %	9 %	153 000 €
		Valeur de l'indicateur en %	**90**	65 %	75 %	85 %	
	Femmes top exécutives (3 %)	*% de la rémunération fixe*	**4,50 %**	1,5 %	3,6 %	4,5 %	76 500 €
		Valeur de l'indicateur en %	**47**	43 %	45 %	47 %	
Total extra-financier			**13,50 %**	**7,5 %**	**18 %**	**22,5 %**	**229 500 €**
Critères qualitatifs : 15 % de la rémunération variable annuelle	Mise en œuvre du plan stratégique (7,5 %)	*% de la rémunération fixe*	**11,25 %**	3,75 %	9 %	11,25 %	191 250 €
	Qualité de la gouvernance et de la performance managériale (7,5 %)	*% de la rémunération fixe*	**11,25 %**	3,75 %	9 %	11,25 %	191 250 €
Total qualitatif			**22,50 %**	**7,5 %**	**18 %**	**22,50 %**	**382 500 €**
Total de la rémunération variable annuelle			123,61 %	50 %	120 %	150 %	2 101 359 €

C) RÉMUNÉRATION AU TITRE DE MANDATS

Monsieur Arnaud Lagardère, s'est vu attribuer une rémunération d'un montant de **49 000 €** au titre de l'exercice 2025 en sa qualité de Président-Directeur Général en application des règles de répartition décrites au chapitre 3.6 ci-après.

Par ailleurs, Monsieur Arnaud Lagardère s'est vu attribué une rémunération d'un montant de **25 000 €** au titre de son mandat d'Administrateur et Vice-Président du Conseil d'Administration de Louis Hachette Group, société contrôlant la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

D) ATTRIBUTION D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Le 24 juillet 2025, dans le cadre de l'autorisation donnée aux termes de la dixième résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 9 décembre 2024 de la société Louis Hachette Group, Monsieur Arnaud Lagardère s'est vu attribué 493 000 droits à actions gratuites de performance valorisés à un montant IFRS de 621 180 € (soit 23,95 % de sa rémunération fixe et variable au titre de l'exercice précédent).

Cette attribution a été soumise aux conditions suivantes conformes au cadre exposé ci-avant.

Période d'acquisition : acquisition des actions le 24 juillet 2028, sous réserve du respect de la condition de présence au 23 juillet 2028 inclus.

Période de conservation : 25 % jusqu'à la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Conditions de performance :

En plus de la condition de présence, les droits à actions de performance sont soumis à cinq conditions de performance, dont deux relèvent de critères financiers (ayant chacun un poids égal et représentant une pondération totale de 70 %), et trois relèvent de critères extra-financiers (ayant chacun un poids égal et représentant une pondération totale de 30 %). La performance atteinte sur chacun de ces critères est appréciée sur la période de référence 2025-2027 (la « Période de Référence »).

OBJECTIFS FINANCIERS

Objectif de Résultat opérationnel ajusté (EBITA)

L'EBITA est un indicateur pertinent de performance de l'entreprise.

Pour calculer l'EBITA, l'incidence comptable des éléments suivants est éliminée du résultat avant charges financières et impôts (EBIT) : les plus et moins values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions, l'amortissement des actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, la dépréciation des écarts d'acquisition, des autres actifs incorporels liés aux regroupements d'entreprises, les autres produits et charges liés aux opérations avec les actionnaires ainsi que les éléments liés aux contrats de concessions (IFRS 16).

L'acquisition définitive de 35 % des actions gratuites de performance attribuées sera conditionnée à la réalisation par le groupe Louis Hachette Group au cours de la période 2025-2027 d'un montant cumulé d'EBITA, compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

Objectif de flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT)

Ce critère, qui reflète la capacité à financer les investissements et le versement des dividendes, est également un indicateur clé de la santé du Groupe.

L'acquisition définitive de 35 % des actions attribuées sera conditionnée à la réalisation par le Groupe au cours de la période 2025-2027 d'un montant cumulé de CFAIT compris entre un niveau seuil et un niveau cible (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS

Taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs

L'acquisition définitive de 10 % des actions attribuées sera conditionnée à l'atteinte par le Groupe en 2027 d'un taux des émissions de gaz à effet de serre de scope 1 (émissions liées aux consommations d'énergie directe), scope 2 (émissions liées aux consommations d'énergie indirecte) et d'une partie du scope 3 (émissions liées aux déplacements professionnels et domicile-travail), rapportées aux effectifs, compris entre un niveau seuil de 4,08 et un niveau cible de 3,83 (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

Taux de collaborateurs du Groupe formés en matière de lutte anticorruption

L'acquisition définitive de 10 % des actions attribuées sera conditionnée à l'atteinte par le Groupe à fin 2027 d'un taux de collaborateurs du Groupe formés en matière de lutte anticorruption, compris entre un niveau seuil de 60 % et un niveau cible de 80 % (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

Taux de femmes parmi les top exécutifs

L'acquisition définitive de 10 % des actions attribuées sera conditionnée à l'atteinte par le Groupe à fin 2027 d'un taux de femmes parmi les top exécutifs compris entre un niveau seuil de 40 % et un niveau cible de 45 % (ce dernier correspondant au niveau à atteindre pour percevoir 100 % des actions allouées à cette condition).

- Synthèse des conditions de performance à atteindre sur la période 2025-2027

Pondération *(% d'actions allouées à l'objectif)*		**Critère**	**Niveau seuil**	**Niveau cible**	**Règles d'acquisition**
70 %		**Critères financiers internes**			Acquisition proportionnelle linéaire de 0 % à 100 % entre niveau seuil et niveau cible
	35 %	Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (EBITA) cumulé sur trois ans	Confidentiel	Confidentiel	
	35 %	Flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT) cumulé sur trois ans			
30 %		**Critères extra-financiers RSE**			
	10 %	Émission de CO_2 à fin 2027	4,08	3,83	
	10 %	Formation lutte anticorruption à fin 2027	60 %	80 %	
	10 %	Femmes top exécutives à fin 2027	40 %	45 %	

En conformité avec la politique de rémunération, le niveau seuil, cible et maximum des critères financiers internes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration, de manière précise pour être à la fois exigeants et cohérents mais le caractère confidentiel de ces objectifs relatifs au budget (qui eux-mêmes ne sont pas publics) ne permet pas de divulguer cette information. Il sera rendu compte du niveau d'atteinte de l'ensemble des critères financiers et extra-financiers dans le rapport annuel relatif à l'exercice 2027 des sociétés Louis Hachette Group et Lagardère.

E) AVANTAGES EN NATURE – FRAIS ENGAGÉS DANS L'EXERCICE DES FONCTIONS

Conformément à la politique de rémunération, le Président-Directeur Général a bénéficié en 2025 d'une voiture de fonction.

La valorisation faite de l'avantage en nature correspondant à l'usage éventuellement personnel qu'il a pu en faire s'élève à 9 670 €.

F) RETRAITES SUPPLÉMENTAIRES

Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé les dispositifs de retraite supplémentaire « à droits aléatoires » régi par l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, le régime dont bénéficient les dirigeants mandataires sociaux a été fermé à compter du 4 juillet 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires et leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019.

Le montant estimatif de la future rente annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère s'établissait au 31 décembre 2025 à 686 490 €.

Le Conseil d'Administration au cours de sa réunion du 17 décembre 2021 a décidé de mettre en place avec effet rétroactif à compter du 1er janvier 2020, un nouveau régime à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11–2 du Code de la sécurité sociale et dont les principales caractéristiques sont décrites en section 3.5 du présent Document d'enregistrement universel, au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère.

L'acquisition des droits s'effectue sous réserve de l'atteinte d'un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs annuels financiers et extra-financiers fixés au titre de la rémunération variable annuelle du bénéficiaire concerné, étant précisé qu'à titre dérogatoire, et en conformité avec la réglementation, l'acquisition des droits au titre de l'année 2020 n'était pas soumise à des conditions de performance.

Les conditions de performance ayant été atteintes, Monsieur Arnaud Lagardère a acquis des droits représentant 1,25 % de sa rémunération de référence au titre de 2025 et des trois précédents exercices.

Les droits font l'objet d'un versement de contributions à l'organisme assureur en charge du régime. Le montant des contributions versées à ce titre est établi par un actuaire indépendant. Les cotisations sont exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, en contrepartie du paiement d'une contribution patronale de 29,7 %.

Le montant estimatif de la future rente annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère s'établissait au 31 décembre 2025 à **156 520 €,** dont un montant brut de **29 438 €** acquis au titre de l'exercice 2025.

Aucun montant n'a été versé à Monsieur Arnaud Lagardère dans le cadre de ces régimes de retraite.

G) INDEMNITÉ DE CESSATION DE FONCTION

Il n'existe aucun engagement, ni promesse relative à l'octroi d'une indemnité de cessation de fonction au bénéfice du Président-Directeur Général.

H) RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Monsieur Arnaud Lagardère n'a perçu, ni ne s'est vu attribuer, aucune rémunération exceptionnelle au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

La Société, n'étaient pas déjà pris en compte par les paramètres de détermination de la rémunération annuelle variable de Monsieur Pierre Leroy au titre de l'exercice 2022, cette rémunération annuelle variable ayant au surplus déjà atteint son montant maximum au titre de la seule surperformance des critères quantifiables financiers.

3.5.2.2 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS

Les informations et les tableaux de cette section présentent les rémunérations du Président-Directeur Général selon le format recommandé par le Code Afep-Medef et par la recommandation de l'AMF n° 2021-02.

- M. Arnaud Lagardère

Tableau récapitulatif des rémunérations, en valeur brute (avant déduction des charges sociales)

	Exercice 2024		Exercice 2025	
	Montants versés	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués
Rémunération fixe	1 428 503	1 428 503	**1 700 000**	**1 700 000**
Rémunération variable	1 619 915 (1)	2 099 971 (1)	**2 099 971** (1)	**2 101 359** (1)
Rémunération exceptionnelle	-	400 000	**400 000**	**-**
Rémunération allouée à raison d'un mandat	47 500	44 380	**44 380**	**74 000** (2)
Avantages en nature au titre du mandat	9 749	9 749	**9 670**	**9 670**
Total	3 105 667	3 982 603	4 254 021	3 885 029

(1) Ne pouvant être déterminée qu'une fois l'exercice clos, la part variable de la rémunération annuelle au titre d'un exercice donné est versée au bénéficiaire au cours de l'exercice suivant.
(2) Incluant 25 000 euros attribués au titre de son mandat d'Administrateur et Vice-Président de Louis Hachette Group, et 49 000 euros au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA.

Monsieur Arnaud Lagardère n'a reçu ni options de souscription ou d'achat d'actions, ni action gratuite de la Société depuis 2003. Il s'est toutefois vu attribuer 493 000 droits à actions gratuites de la société Louis Hachette Group au cours de l'exercice 2025.

- **Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice :** néant.
- **Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice :** néant.
- **Droits à actions de performance attribués durant l'exercice :** 493 000 (émis par la société Louis Hachette Group).

Droits à actions de performance attribués en 2025

Autorisation AG	Date du plan	Nombre attribué	Valorisation en norme IFRS	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
09/12/2024	24/07/2025	493 000	621 180 €	24/07/2028	24/07/2028	(1)

(1) Cf. détail au paragraphe 3.8.9 ci-dessous.

- **Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice :** néant.
- **Actions de performance définitivement acquises durant l'exercice :** néant.

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées

	Exercice 2024	Exercice 2025
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau précédent)	3 982 603	**3 885 029**
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	**Néant**
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	**Néant**
Valorisation des droits à actions de performance attribués au cours de l'exercice	Néant	**621 180**
Total	3 982 603	4 506 209

Les principales caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions de performance en vigueur au 31 décembre 2025 et des attributions aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont présentées dans le tableau ci-après :

	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024 I	Plan 2024 II	Plan 2025
Date d'Assemblée	**30/06/21**	**30/06/21**	**22/04/22**	**22/04/22**	**22/04/22**	**09/12/24**
Date d'attribution	**24/09/21**	**14/03/22**	**18/04/23**	**25/04/24**	**21/10/24**	**24/07/25**
Société ayant attribué les actions	**Lagardère SA**	**Lagardère SA**	**Lagardère SA**	**Lagardère SA**	**Lagardère SA**	**Louis Hachette Group**
Nombre total d'actions attribuées gratuitement dont nombre attribué à :	**34 000**	**35 000**	**35 000**	**-**	**-**	**493 000**
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	**493 000**
Monsieur Pierre Leroy	34 000	35 000	35 000	-	-	**-**
Date d'acquisition des actions	**25/09/24**	**15/03/25**	**20/04/26**	**26/04/27**	**22/10/27**	**24/07/28**
Date de fin de période de conservation	**25/09/26**	**15/03/27**	**20/04/28**	**N/A**	**N/A**	**N/A**
Conditions de performance	**Oui**	**Oui**	**Oui**	**Oui**	**Oui**	**Oui**
Nombre d'actions acquises au 27 février 2026	**23 175**	**21 904**	**En cours**	**-**	**-**	**En cours**
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	**10 825**	**13 096**	**-**	**-**	**-**	**-**
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	**-**
Monsieur Pierre Leroy	10 825	13 096	-	-	-	**-**
Actions de performance restantes en fin d'exercice 2025	**23 175**	**21 904**	**-**	**-**	**-**	**-**
Monsieur Arnaud Lagardère	-	-	-	-	-	**-**
Monsieur Pierre Leroy	23 175	21 904	-	-	-	**-**

3

▪ Autres éléments

Dirigeant Mandataire Social exécutif	**Contrat de travail [1]**		**Régime de retraite complémentaire**		**Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions**		**Indemnités relatives à une clause de non-concurrence**	
	Oui	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Arnaud Lagardère								
Fonction : Président-Directeur Général								
Date de début de mandat : 30 juin 2021		X	X [1]			X		X
Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer en 2027 sur l'exercice clos le 31 décembre 2026								

(1) Voir paragraphe 3.5.1.2.C B) / 3.5.2.1 F).

RATIOS D'ÉQUITÉ

Conformément à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, sont présentés ci-après :

- les ratios entre, d'une part, la rémunération du dirigeant et, d'autre part, les rémunérations moyenne et médiane, sur une base équivalent temps plein, des salariés de la Société autres que les dirigeants ;
- l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les dirigeants, et des ratios susvisés, au cours des cinq exercices les plus récents au moins.

En complément de cette obligation légale, le Code Afep-Medef recommande que les sociétés cotées ayant peu de salariés publient ces informations en retenant un périmètre plus représentatif de la masse salariale ou des effectifs en France, en précisant que 80 % des effectifs en France peut être considéré comme un périmètre représentatif.

La société Lagardère SA emploie moins d'une dizaine de salariés, ceux-ci n'incluant pas le Président-Directeur Général de la Société, rattachés à une société tierce.

Les tableaux ci-dessous présentent ainsi les informations requises, d'une part, (i) sur le périmètre correspondant à la société Lagardère SA, conformément aux termes des dispositions impératives de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et, d'autre part, (ii) sur le périmètre correspondant à **l'ensemble des sociétés françaises contrôlées exclusivement par Lagardère SA au sens de l'article L. 233-16 II du Code de commerce,** conformément à la recommandation 27.2 du Code Afep-Medef auquel la Société se réfère. **Le périmètre couvre ainsi 100 % des effectifs en France.**

Pour chacun des exercices 2021 à 2025, les tableaux ci-dessous présentent **les rémunérations versées au cours de l'exercice** (c'est-à-dire notamment incluant les parts variables attribuées au titre de l'exercice précédent).

Conformément aux lignes directrices publiées par l'Afep, les rémunérations incluent pour le dirigeant comme pour les salariés, les rémunérations fixes, les parts variables et les rémunérations exceptionnelles versées au cours de l'exercice indiqué, sur une base brute, ainsi que la valorisation des avantages en nature et, pour les salariés, les éléments d'épargne salariale (intéressement, participation, prime de partage de valeur etc.) à compter de 2025. La rémunération du dirigeant intègre également la rémunération versée au cours de l'exercice au regard de ses fonctions d'administrateur.

Les rémunérations indiquées pour chaque exercice étant les rémunérations versées, les indicateurs de performance sont donnés à chaque fois pour l'exercice N-1, exercice au titre duquel ils ont été appréciés pour la détermination des parts variables versées au cours de l'exercice N.

En ce qui concerne les actions gratuites ou de performance, les rémunérations tiennent compte des valorisations des actions livrées (i) au cours de bourse au jour de la livraison et (ii) du niveau d'atteinte des conditions de performance fixées.

Il convient de préciser qu'Arnaud Lagardère n'était pas éligible à recevoir des actions de performance jusqu'en 2024, ce dernier détenant plus de 10 % du capital social de Lagardère SA. En 2025, Monsieur Arnaud Lagardère s'est vu attribuer 493 000 droits à actions gratuites de performance de la société Louis Hachette Group. Cette attribution est exclue du périmètre de rémunération du dirigeant pour le calcul des ratios d'équité, dès lors que la société Louis Hachette Group n'est pas une société comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, conformément aux lignes directrices de l'Afep.

Au titre de l'exercice 2025, il est constaté que la rémunération moyenne de la Société est en forte augmentation par rapport à l'exercice précédent, et s'explique par l'augmentation du nombre de salarié au sein de la société Lagardère SA, venant ainsi baisser le ratio moyen de 10 à 8 en 2025.

La rémunération médiane de la Société en 2025 connaît une légère hausse par rapport à l'exercice précédent, ainsi que le ratio médian en conséquence.

Au titre de l'exercice 2025, les ratios obtenus entre la rémunération de Monsieur Arnaud Lagardère et les rémunérations moyenne et médiane du Groupe sont en hausse comparés à l'exercice précédent, pouvant s'expliquer par l'augmentation de la rémunération versée en 2025 de Monsieur Arnaud Lagardère intégrant une prime exceptionnelle de 400 000 euros, ainsi que l'ajout dans la méthodologie de calcul des rémunérations reçues en sa qualité d'administrateur et des avantages en nature versement en 2025. Les rémunérations moyennes et médiane du Groupe sont quant a elles au même niveau.

▪ M. Arnaud Lagardère

	2021	2022	2023	2024	2025
Rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice (en €)	1 534 479	2 851 823	3 422 187	3 048 418	**4 254 021**
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	299 002	245 902	245 545	294 058	**535 997**
Ratio vs rémunération moyenne Société	5	12	14	10	**8**
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés de la Société (en €)	221 728	250 954	153 562	321 965	**395 621**
Ratio vs rémunération médiane Société	7	11	22	9	**11**
Rémunération moyenne versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (en €)	52 301	53 941	57 418	61 879	**61 269**
Ratio vs rémunération moyenne Groupe France	29	53	60	49	**69**
Rémunération médiane versée ou attribuée au cours de l'exercice aux salariés du Groupe en France (*) (en €)	50 901	51 214	50 552	48 709	**48 612**
Ratio vs rémunération médiane Groupe France (*)	30	56	68	63	**88**
Progression du Résop Groupe sur N-1 (en %)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	**Sans objet**
Flux opérationnels consolidés sur N-1 (en M€)	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	**Sans objet**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées sur N-1 (en M€)	(155)	238	438	593,5	**641**
Free cash-flow sur N-1 (en M€)	(256)	456	221	423	**464**

(*) La rémunération médiane Groupe France et le ratio correspondant n'intègrent pas la valorisation des actions gratuites, cet élément ne pouvant pas être remonté de manière pertinente sur ce périmètre très large.

3.5.2.3 APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2025 AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

Les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025 au Président-Directeur Général sont soumis, conformément aux dispositions des articles L. 22–10–77 II et L. 22-10-34 du Code de commerce, à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

Ces éléments, qui vous ont été présentés en détail dans les sections précédentes, peuvent être résumés ainsi qu'il suit selon le format recommandé par le Code Afep-Medef.

- Arnaud Lagardère

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération fixe annuelle	1 700 000 €	1 700 000 €	▸ Rémunération forfaitaire annuelle brute fixée à ce montant depuis 2024
Rémunération variable annuelle	2 099 971 € (montant attribué au titre de 2024 approuvé à 99,30 % lors de l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 – 6e résolution)	2 101 359 €	▸ Cette rémunération variable annuelle comprend : – une part quantifiable basée : ▪ à hauteur de 70 %, sur des critères financiers liés aux performances du Groupe en 2025 (résultat opérationnel courant des sociétés intégrées du Groupe et flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts [CFAIT]), voir le détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel, ▪ à hauteur de 15 %, sur des critères extra-financiers RSE liés aux performances 2025 du Groupe sur ses engagements prioritaires dans le cadre de sa politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (émission de CO_2, formation à la lutte anticorruption, taux de femmes top exécutives) (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel) ; – une part qualitative à hauteur de 15 % basée sur une série d'objectifs prioritaires assignés dans deux domaines de compétence, ayant chacun un poids égal : la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe et la qualité de la gouvernance et du management (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ▸ La rémunération variable annuelle repose ainsi à hauteur de 85 % sur des critères quantifiables, clairement prépondérants, et à hauteur de 15 % sur des critères qualitatifs. ▸ La rémunération variable annuelle peut atteindre 120 % du montant brut de la rémunération fixe en cas d'atteinte des critères de performance au niveau cible et 150 % en cas d'atteinte au niveau maximum. ▸ Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut ainsi dépasser 150 % de la rémunération fixe et la part qualitative de cette rémunération variable est elle-même sous-plafonnée à 22,5 % de la rémunération fixe. ▸ Compte tenu des taux de réalisation atteints en 2025, la rémunération variable annuelle de Monsieur Arnaud Lagardère a atteint 123,61 % de sa rémunération fixe.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle en numéraire	N/A	N/A	▸ Sans objet – le principe d'attribution d'une rémunération variable pluriannuelle en numéraire au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère n'est pas prévu.
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	N/A	621 180 €	▸ Monsieur Arnaud Lagardère a bénéficié en 2025 de l'attribution de 493 000 droits à actions de performance émis par la société Louis Hachette Group et représentant 0,05 % du capital social de cette dernière. ▸ L'acquisition définitive de ces actions en 2028 est subordonnée, outre à une condition de présence, aux conditions de performance suivantes à réaliser sur la période 2025-2027 (la « Période de Référence ») : – pour 70 % des actions : deux objectifs financiers quantifiables, liés à l'atteinte au cours de la Période de Référence, d'une part (i) d'un montant cumulé de bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (EBITA) (35 % des actions) et, d'autre part, (ii) d'un montant cumulé de flux nets de trésorerie opérationnelle après intérêts et après impôts (CFAIT) (35 % des actions) ; – pour 30 % des actions : trois objectifs extra-financiers liés aux engagements prioritaires du Groupe, pour 10 % des actions chacun, liés à l'atteinte à la fin de la Période de Référence, d'objectifs en matière (i) de taux d'émissions de gaz à effet de serre, (ii) de formation des salariés à la lutte anticorruption, et (iii) de féminisation du top exécutif ; (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1 du Document d'enregistrement universel). ▸ Pour chacune de ces cinq conditions de performance, 100 % des actions allouées à la condition seront acquises dès lors que le niveau cible de l'objectif sera atteint ou dépassé, 0 % des actions allouées à la condition sera acquis dès lors que le niveau seuil de l'objectif ne sera pas atteint et l'acquisition sera linéaire de 0 % à 100 % des actions allouées à la condition entre le niveau seuil et le niveau cible de l'objectif. ▸ 25 % des actions définitivement acquises par le Président-Directeur Général devront être conservées en compte nominatif pur jusqu'à la cessation de ses fonctions. ▸ Cette attribution a été décidée par le Conseil d'Administration de la société Louis Hachette Group, le 24 juillet 2025, en vertu de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale de Louis Hachette Group du 9 décembre 2024 (10e résolution). ▸ Aucune autre attribution d'options d'actions, d'actions de performance ou d'autres titres n'est intervenue au bénéfice de Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2025.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 (ou valorisations comptables)	Présentation
Rémunération exceptionnelle	400 000 €	N/A	▸ Monsieur Arnaud Lagardère ne s'est vu attribuer aucune rémunération exceptionnelle au titre de 2025 et a perçu en 2025, après le vote favorable de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2025, la rémunération exceptionnelle d'un montant de 400 000 € attribuée au titre de 2024.
Rémunération à raison d'un mandat	44 380 € (montant attribué au titre de 2024 pour le mandat de Président du Conseil)	74 000 €	▸ Ce montant dû à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2025 correspond à la rémunération, d'une part, de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA (à hauteur de 49 000 €) et, d'autre part, de son mandat de Vice-Président du Conseil d'Administration de la société Louis Hachette Group (à hauteur de 25 000 €).
Avantages en nature	9 670 €	9 670 €	▸ Cet avantage correspond à l'usage privé éventuel du bénéfice d'une voiture de fonction.
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	N/A	N/A	▸ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	▸ Sans objet – il n'existe pas d'engagement de ce type en faveur de Monsieur Arnaud Lagardère.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2025	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 (ou valorisations comptables)	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	0 €	0 €	▸ Monsieur Arnaud Lagardère bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place au sein de la société Lagardère Management au bénéfice des membres du Comité Exécutif. ▸ Conformément aux dispositions de la loi « Pacte » et de l'ordonnance no 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant réformé ces dispositifs de retraite, le régime a été fermé en 2019 et les droits attribués aux bénéficiaires ainsi que leurs rémunérations de référence ont été gelés à leur niveau atteint au 31 décembre 2019. ▸ Le régime était à droits aléatoires, ceux-ci n'étant confirmés que si le bénéficiaire est toujours dans l'entreprise lors du départ en retraite, exception faite d'un licenciement (autre que pour faute lourde) après l'âge de 55 ans sans reprise d'activité et des cas d'invalidité et de préretraite. Les droits s'acquerraient à raison de 1,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté dans le régime. La rémunération de référence correspondait à la moyenne des cinq dernières années de rémunération brute annuelle, partie fixe et partie variable limitée à 100 % de la partie fixe ; chaque année étant en sus limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. L'ancienneté prise en compte étant limitée à vingt ans, la retraite supplémentaire était en conséquence limitée à 35 % de la rémunération de référence. ▸ Au 31 décembre 2025, le montant estimatif de la future rente annuelle établi pour Monsieur Arnaud Lagardère conformément aux dispositions réglementaires s'élevait à 686 490 €, soit environ 18,06 % de la rémunération brute globale (fixe et variable) qui lui a été versée en 2025. ▸ Aucun montant n'a été dû ni versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de l'exercice 2025 dans le cadre de ce régime. ▸ Un régime de retraite supplémentaire dit « à droits acquis » conforme au dispositif légal de l'article L. 137-11–2 du Code de la sécurité sociale a été mis en place en 2021 avec effet rétroactif au 1er janvier 2020 et reconduit chaque année. Ce régime est individuel et « portable », si bien que les droits accumulés d'année en année demeurent acquis, y compris en cas de changement d'employeur. Monsieur Arnaud Lagardère acquiert des droits de retraite supplémentaire à raison de 1,25 % de la rémunération de référence par an. La rémunération de référence correspond à la rémunération brute annuelle, partie fixe plus partie variable, et est limitée à 50 plafonds annuels de la sécurité sociale. ▸ L'acquisition des droits est soumise à des conditions de performance qui consistent à atteindre un taux de réalisation d'au moins 75 % sur les objectifs financiers et extra-financiers conditionnant la rémunération variable annuelle. ▸ Les conditions de performance ayant été atteintes en 2025, Monsieur Arnaud Lagardère a acquis des droits à hauteur de 1,25 % au titre de l'exercice 2025. ▸ Au 31 décembre 2025, le montant estimatif de la future rente annuelle acquise pour Monsieur Arnaud Lagardère s'établit à un montant global de 156 520 €, dont un montant brut de 29 438 € acquis au titre de l'exercice 2025 (cf. détail dans le chapitre 3.5.2.1). ▸ Aucun montant n'a été versé à Monsieur Arnaud Lagardère au titre de ce régime en 2025.

3.6 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RFA

Les dispositions des articles L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce fixent un dispositif légal contraignant encadrant les rémunérations des mandataires sociaux.

Le présent chapitre 3.6 a pour objet de présenter, d'une part, **la politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration de la Société pour 2026** et, d'autre part, **les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2025** aux membres du Conseil.

Ces politiques et éléments de rémunération seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

3.6.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2026 DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément aux articles L. 225-45, L. 22-10-8 et L. 22-10-14 du Code de commerce, il est alloué au Conseil d'Administration une rémunération fixe annuelle dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale des actionnaires. La répartition de cette somme est ensuite déterminée dans la politique de rémunération établie par le Conseil d'Administration et soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale.

La procédure suivie sera identique pour toute révision de la politique de rémunération.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, le Conseil d'Administration veille à ce que le montant des rémunérations soit adapté au niveau des responsabilités encourues par les administrateurs et au temps qu'ils doivent consacrer à leurs fonctions et qu'il soit aligné avec les règles de bonne gouvernance (Code Afep-Medef, recommandations AMF et HCGE, politiques de vote des agences de conseil en vote, etc.) ainsi qu'avec les pratiques de place observées.

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 19 février 2026, sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, de maintenir le montant de l'enveloppe globale annuelle allouée aux membres du Conseil d'Administration s'élevant à 997 500 €.

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a par ailleurs décidé de maintenir les modalités de répartition de la rémunération des administrateurs concernant les réunions du Conseil d'Administration et des Comités, telles qu'elles avaient été votées par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025.

Il est précisé que ces règles s'appliquent à tous les membres du Conseil d'Administration, y compris les membres représentant les salariés du Groupe :

- chaque membre du **Conseil d'Administration** a droit à **une part fixe annuelle de 20 000 euros ;**
- chaque membre de Comité a droit à **une part fixe annuelle de 10 000 euros ;**
- les **Présidences,** tant du Conseil que des Comités, donnent droit à **une part fixe annuelle de 5 000 euros ;**
- chaque participation à une séance du Conseil ou d'un Comité donne doit à une **part variable de 4 000 euros par réunion** (hors simple consultation écrite). Il est précisé que le Comité Plénier réunissant les membres du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, représente une seule et unique réunion ;
- le Conseil d'Administration peut décider de reverser une partie de la rémunération que l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires a allouée aux membres du Conseil d'Administration au Censeur, conformément aux Statuts.

Sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE, le Conseil d'Administration a en revanche décidé de modifier les modalités de règlement de la rémunération qui, à compter de 2026, sera effectué par Lagardère SA, sur une base trimestrielle au début du mois suivant pour la rémunération due au titre du trimestre écoulé.

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef, les membres du Conseil d'Administration ne bénéficient d'aucun autre élément de rémunération variable, d'attribution d'options d'actions ou d'actions de performance, ni d'aucun autre avantage au titre de leurs fonctions de membres du Conseil d'Administration.

Toutefois, conformément aux dispositions légales applicables, les membres du Conseil d'Administration représentant les salariés du Groupe sont titulaires d'un contrat de travail avec la Société ou l'une de ses filiales et, à ce titre, perçoivent une rémunération correspondant à la fonction qu'ils occupent (salaire et, le cas échéant, intéressement, participation, rémunération variable et/ou actions gratuites).

La politique ainsi mise en œuvre prend en compte la présence effective des membres aux réunions des Conseil et Comités pour la détermination d'une **part variable prépondérante** et permet d'aboutir à une rémunération mesurée, équilibrée et équitable qui respecte parfaitement l'intérêt social et contribue à la pérennité de la Société.

Le Conseil d'Administration pourrait décider de déroger à l'application de la politique de rémunération en modifiant les critères de répartition de la rémunération globale ou en attribuant une rémunération supplémentaire à un ou plusieurs membres en contrepartie de la réalisation de missions spécifiques ponctuelles. Une telle dérogation temporaire serait rendue publique et motivée, en particulier au regard de l'intérêt social du Groupe.

3.6.2 RÉMUNÉRATION TOTALE ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2025 AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Cette section comprend notamment, concernant les membres du Conseil, les informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce. Les tableaux de cette section présentent les rémunérations selon le format recommandé par le Code Afep-Medef et par la recommandation de l'AMF n° 2021-02.

Au titre de l'exercice 2025, et en application des règles de répartition exposées dans la politique de rémunération 2025 décrite ci-dessus, les membres du Conseil d'Administration ont perçu les rémunérations brutes suivantes :

(en €)	En 2025 au titre de 2024	En 2026 au titre de 2025
Virginie Banet	177 521,19	42 609,59
Valérie Bernis	88 760,59	92 753,42
Yannick Bolloré	29 586,86	44 000,00
Laura Carrere	88 760,59	29 739,73
Fatima Fikree	83 790,00	78 000,00
Marie Flavion	29 586,86	44 000,00
Valérie Hortefeux	-	66 390,41
Pascal Jouen	88 760,59	74 000,00
Arnaud Lagardère	44 380,30	49 000,00
Véronique Morali	177 521,19	109 000,00
Arnaud de Puyfontaine	80 307,20	92 753,42
Michèle Reiser	-	63 013,70
Nicolas Sarkozy	88 760,59	70 000,00
Jean-Christophe Thiery	14 793,43	-
Montant total (1)	992 529,39	855 260,27

(1) Sur ce montant, est prélevée une retenue à la source.

3.7 OPÉRATIONS CONCLUES AVEC DES APPARENTÉS (MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION) RFA

3.7.1 PROTOCOLE D'ACCORD RELATIF À L'AUTONOMISATION DU PÔLE RADIOS

Le 26 octobre 2023, la Société a conclu un protocole d'accord avec notamment M. Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de Lagardère SA (le « Protocole d'Accord »), lequel a préalablement été autorisé par le Conseil d'Administration de la Société le 16 octobre 2023. Le Protocole d'Accord régit les modalités d'autonomisation du pôle Radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2 et RFM), notamment par la transformation de la société Lagardère Radio SAS en société en commandite par actions, dont M. Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant. En cette double qualité, M. Arnaud Lagardère est seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale.

Le projet avait reçu, préalablement à sa signature, l'avis positif de toutes les instances représentatives du personnel consultées, ainsi que du Comité d'éthique d'Europe 1.

L'opération est neutre financièrement pour le groupe Lagardère. Le pôle radios reste compris dans le périmètre de consolidation comptable et d'intégration fiscale du groupe Lagardère. Elle n'entraîne en particulier aucun transfert de valeur au profit de M. Arnaud Lagardère.

Cette autonomisation du pôle radios s'inscrit dans l'engagement, maintes fois réaffirmé par le Conseil d'Administration, de préserver et maintenir l'intégrité, la pérennité et la continuité managériale du groupe Lagardère.

Les statuts de Lagardère Radio SCA confèrent à Lagardère SA, en sa qualité d'associé commanditaire, des droits usuels de protection de ses intérêts financiers.

Mme Constance Benqué a été désignée Directrice Générale de Lagardère Radio SCA et demeure présidente des principales sociétés composant le pôle radios. Elle rapporte dans ses fonctions à M. Arnaud Lagardère.

Le pôle radios dispose par ailleurs d'une trésorerie suffisante pour financer le plan d'affaires jusqu'en 2027, de l'ordre de 145 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Le Protocole d'Accord permet à Lagardère SA de reprendre le contrôle de Lagardère Radio SCA, et donc du pôle radios, au moyen du rachat, pour un prix nominal, de la société associée commandité à partir de 2027 et sous condition d'agrément préalable par l'Arcom. Cette reprise de contrôle pourra également intervenir par anticipation en cas d'événement exceptionnel, notamment le décès ou l'empêchement de M. Arnaud Lagardère ou encore une démission de ses fonctions de Président-Directeur Général de la Société.

La rémunération et les dividendes que toucherait, le cas échéant, M. Arnaud Lagardère en qualité de Gérant Commandité, tous deux plafonnés, viendront en déduction de sa rémunération en qualité de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Le cabinet Eight Advisory mandaté par le Conseil d'Administration pour apprécier les conditions économiques de l'opération au regard des intérêts du Groupe et de l'équité actionnariale a conclu que *« les conditions économiques du transfert de droits réalisé dans le cadre de la transformation sont équitables pour le Groupe et qu'elles respectent le principe d'équité entre les actionnaires du Groupe »*. Ce rapport est disponible sur le site Internet de Lagardère SA, section « Gouvernance / Conventions réglementées ».

Le Protocole d'Accord a été approuvé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2024 et son exécution s'est poursuivie lors de l'exercice 2025.

3.7.2 CONVENTION D'ASSISTANCE

La société Lagardère Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Président-Directeur Général de Lagardère SA, apporte au Groupe un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

Pour remplir cette mission, Lagardère Management emploie des membres du Comité Exécutif, lequel a pour rôle d'assister la Direction Générale dans l'exécution de son mandat, à savoir : élaborer la stratégie du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Management a la charge de la totalité du coût salarial de ses dirigeants ainsi que de leur environnement de travail et des honoraires de consultants extérieurs français ou internationaux auxquels ils sont susceptibles de faire appel.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention dite « Convention d'Assistance » mise en place en 1988 et liant, depuis 2020, Lagardère Management à Lagardère Ressources, société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention, soumise en tant que de besoin au régime des conventions dites « réglementées », fait l'objet, à ce titre, d'un examen annuel par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration, ainsi que de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes.

Depuis un avenant conclu en 2004 ayant reçu l'agrément du Conseil de Surveillance du 12 mars 2004, après examen par le Comité d'Audit, la rémunération au titre de la Convention d'Assistance était égale au montant des charges exposées dans le cadre de la mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 M€.

Par un avenant conclu le 28 décembre 2022 après autorisation du Conseil d'Administration en date du 9 décembre 2022, la rémunération de Lagardère Management au titre de la Convention d'Assistance a été modifiée avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022, pour prévoir qu'elle correspondrait désormais aux charges encourues par Lagardère Management pour l'exécution de la mission sans application d'aucune marge. La conclusion de cet Avenant a obtenu l'approbation de l'Assemblée Générale du 18 avril 2023.

Ces charges encourues par Lagardère Management sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit. Les travaux du Comité d'Audit, qui portent sur le détail des modalités et coûts de mise en œuvre de la Convention d'Assistance et leur évolution, sont restitués au Conseil d'Administration dans le cadre de l'examen visé à l'article L. 225-40-1 du Code de commerce.

Ces charges exposées dans l'exercice de la mission, qui forment l'assiette de la rémunération due au titre de la Convention d'Assistance, se décomposent en deux catégories de coûts, que le groupe Lagardère aurait en toute hypothèse supportés.

La première catégorie de charges, qui représente la part essentielle (environ 97 % pour 2025), regroupe les rémunérations de certains membres du Comité Exécutif, les charges sociales et taxes qui y sont associées et le montant provisionné au titre du régime de retraite complémentaire.

Conformément à la réglementation applicable, les rémunérations sont décrites en détails dans le rapport annuel publié par la Société. En conformité avec les recommandations du Code Afep-Medef, les rémunérations attribuées aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs sont soumises au vote des actionnaires et recueillent toujours des taux d'approbation élevés. La politique encadrant ces rémunérations est elle-même soumise au vote des actionnaires conformément au dispositif légal de say on pay contraignant.

S'agissant du régime de retraite supplémentaire, il est également décrit en détails dans le rapport annuel et soumis au vote des actionnaires comme les autres éléments de rémunération.

La seconde catégorie (qui représente environ 3 % pour 2025) regroupe les autres frais divers encourus pour l'exercice de la mission. Pour l'essentiel, ceux-ci correspondent (i) à des honoraires de prestations administratives et comptables facturés par le groupe Lagardère, (ii) à des honoraires de consultants extérieurs auxquels Lagardère Management a été amenée à faire appel, (iii) ainsi qu'aux taxes inhérentes aux activités (contribution foncière, etc.).

***

Pour l'exercice 2025, la facturation émise au titre de la Convention d'Assistance, examinée par le Comité d'Audit le 23 mars 2026 et par le Conseil d'Administration le 25 mars 2026, s'élève à 7,17 millions d'euros contre 12,34 millions d'euros en 2024. La charge salariale totale comptabilisée est de 7 millions d'euros (contre 11,96 millions d'euros en 2024). Elle correspond aux rémunérations brutes auxquelles s'ajoutent les charges sociales et taxes y afférentes, et la dotation à la provision pour retraites. Ce montant de 7 millions d'euros tient notamment compte du montant provisionné pour la part variable de rémunération dont le versement et, le cas échéant, la prise en compte dans l'assiette de facturation demeurent conditionnés à l'approbation de l'Assemblée Générale 2026 dans le cadre du vote *say on pay*.

3.7.3 CONVENTIONS CONCLUES AVEC LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Néant – Voir le paragraphe 3.3.2.

3.7.4 AUTRES TRANSACTIONS

Les autres transactions intervenues en 2025 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SA n'a pas identifié de conventions, autres que celles portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2025 directement ou par personne interposée entre, d'une part, son Président-Directeur Général, l'un des membres du Conseil d'Administration ou l'un des actionnaires de Lagardère SA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et, d'autre part, une société que Lagardère SA contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

3.8 CAPITAL SOCIAL

3.8.1 MONTANT ET ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

3.8.1.1 MONTANT

Au 31 décembre 2025, le capital social s'élève à 864 399 450,80 euros, divisé en 141 704 828 actions de 6,10 euros de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

3.8.1.2 ÉVOLUTION SUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES

L'évolution du capital social, telle que présentée ci-dessous, résulte essentiellement de l'acquisition définitive d'actions gratuites par des salariés du Groupe et de la réduction concomitante du capital par voie d'annulation d'actions autodétenues.

Années	Nature des opérations	Nombre d'actions	Nominal *(en euros)*	Primes *(en euros)*	Montants successifs du capital *(en euros)*	Nombre cumulé d'actions de la Société
2021	Attribution d'actions gratuites aux salariés	133 867	816 589		800 729 633,30	131 267 153
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	133 867	816 589		799 913 044,60	131 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	348 050	2 123 105		802 036 149,60	131 481 336
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	348 050	2 123 105		799 913 044,60	131 133 286
	Augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'attribution d'actions aux Associés Commandités au titre de la transformation de la Société en société anonyme	10 000 000	61 000 000		860 913 044,60	141 133 286
2022	Attribution d'actions gratuites aux salariés	308 570	1 882 277		862 795 321,60	141 441 856
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	308 570	1 882 277		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	150 670	919 087		861 832 131,60	141 283 956
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	150 670	919 087		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	159 859	975 139,90		861 888 184,50	141 293 145
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	159 859	975 139,90		860 913 044,60	141 133 286
	Attribution d'actions gratuites aux salariés	93 200	568 520		861 481 564,60	141 226 486
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	93 200	568 520		860 913 044,60	141 133 286
2023	Attribution d'actions gratuites aux salariés	136 420	832 162		861 745 206,60	141 269 706
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	136 420	832 162		860 913 044,60	141 133 286
2024	Augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'attribution aux salariés d'actions gratuites issues du plan du 24 septembre 2021	615 122	3 752 244,20		864 665 288,80	141 748 408
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	553 470	3 376 167		861 289 121,80	141 194 938
2025	Augmentation de capital réalisée dans le cadre de l'attribution aux salariés d'actions gratuites issues du plan du 14 mars 2022	673 790	4 110 119		865 399 240,80	141 868 728
	Réduction de capital par voie d'annulation d'actions	198 900	1 213 290		864 185 950,80	141 669 828
	Augmentation de capital réalisée dans le cadre de la livraison anticipée d'actions gratuite de performance à la succession de Sophie Stabile	35 000	213 500		864 399 450,80	141 704 828

3.8.2 AUTODÉTENTION ET AUTOCONTRÔLE

3.8.2.1 MONTANTS

Au 31 décembre 2025, la Société détenait directement 36 401 de ses propres actions d'une valeur nominale de 6,10 €, représentant 0,03 % du capital à cette même date, pour un prix de revient global de 689 838,10 €, soit 18,95 € par action.

Eu égard au cours moyen pondéré de l'action en décembre 2025 (18,63 €), la valeur nette comptable de ce portefeuille s'élève à 678 188,42 €.

3.8.2.2 PROGRAMMES DE RACHATS D'ACTIONS : ACQUISITIONS, CESSIONS, ANNULATIONS ET RÉALLOCATIONS D'ACTIONS

A) OPÉRATIONS EFFECTUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2025

Au cours de l'exercice 2025, et sur la base des autorisations données par les assemblées des 25 avril 2024 et 29 avril 2025, la Société a réalisé les opérations suivantes dans le cadre des objectifs figurant dans les programmes de rachat d'actions 2024/2025 et 2025/2026 :

1. ANIMATION DU MARCHÉ

La Société a conclu en date du 30 septembre 2022 un contrat de liquidité avec Exane, devenue la société BNP Paribas Financial Markets.

Pour la mise en œuvre du contrat de liquidité, un million d'euros a été affecté au compte de liquidité.

Au cours du dernier semestre 2025, la Société a, dans le cadre de son contrat de liquidité :

- acquis 78 806 actions pour un prix global de 1 572 558 €, soit un prix moyen de 19,95 € par action ;
- vendu 63 388 actions pour un prix global de 1 253 973 €, soit un prix moyen de 19,78 € par action.

Conformément à la réglementation en vigueur, la Société a publié le bilan semestriel du contrat de liquidité au 31 décembre 2025, également disponible sur son site Internet : www.lagardere.com.

2. RACHATS PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

Il est rappelé que la Société a conclu, le 25 octobre 2024, avec un prestataire de services d'investissement un mandat portant sur le rachat de ses propres actions pour un volume maximum de 200 000 actions, qui a été exécuté du 29 octobre 2024 au 7 janvier 2025, et qui a porté sur l'acquisition d'actions affectées à la mise en œuvre de plans d'actions de performance et d'actions gratuites.

Entre les 2 et 7 janvier 2025, la Société a racheté 7 411 de ses propres actions.

Ces rachats ont été effectués dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale annuelle du 25 avril 2024 (résolution n° 12). Le descriptif du programme de rachat a été publié le 26 avril 2024.

3. ALLOCATION D'ACTIONS AUX SALARIÉS

En 2025, la Société a prélevé 100 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés » en vue de les attribuer définitivement et gratuitement à deux bénéficiaires d'actions gratuites décédées, dans le cadre du plan large « We Share Lagardère » en date du 18 avril 2023.

4. RÉDUCTION DE CAPITAL

La Société a annulé 198 900 actions dans le cadre d'une réduction de capital social concomitante à une augmentation de capital par émission d'actions nouvelles liées à l'acquisition définitive d'actions gratuites et d'actions de performance par des salariés et dirigeants du Groupe.

5. RÉ-ALLOCATIONS PARTIELLES À D'AUTRES FINALITÉS

La Société a réaffecté 198 900 actions pour un montant total de 1 213 290 € de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

B) SITUATION À FIN 2025

À la fin de l'exercice 2025, les 36 401 actions de 6,10 € de valeur nominale, détenues directement par la Société et représentant 0,03 % du capital, étaient ainsi affectées en totalité à l'objectif « animation du marché », représentant pour un prix de revient global de 689 838,10 €.

C) OPÉRATIONS EFFECTUÉES DANS LE CADRE DE L'AUTORISATION CONFÉRÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 29 AVRIL 2025

L'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 29 avril 2025 a autorisé le Conseil d'Administration de la Société, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à acquérir un nombre d'actions Lagardère SA représentant jusqu'à 10 % du capital (soit un nombre maximum, après retraitement des actions détenues directement par la Société, de 14 165 663 actions au 18 mars 2025) pour un montant maximum de 500 millions d'euros, et un prix d'achat maximum par action de 40 euros, en vue notamment de remplir les objectifs suivants :

- réduction du capital par voie d'annulation de tout ou partie des actions acquises ;
- attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- livraison d'actions aux bénéficiaires d'options d'achat d'actions exerçant leur droit ;
- mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail, y compris par une attribution gratuite de ces actions au titre d'un abondement en titres de la Société et/ou en substitution de la décote, selon les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- attribution ou cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ;
- toute autre allocation d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions définies par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, de quelque manière que ce soit, au capital de la Société ;
- animation du marché des titres de la Société dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers conclus avec des prestataires de services d'investissement agissant de manière indépendante ;

- conservation et remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ;
- et, plus généralement, réalisation de toute autre opération conforme aux dispositions légales et réglementaires applicables, et notamment aux pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation a été conférée pour une durée de dix-huit mois à compter du 29 avril 2025, mettant fin et remplaçant l'autorisation de même objet donnée par l'Assemblée Générale du 25 avril 2024.

Le programme de rachat correspondant a fait l'objet d'un descriptif publié le 30 avril 2025 et disponible sur le site Internet de la Société : www.lagardere.com.

La Société a, entre le 30 avril 2025 et le 28 février 2026, dans le cadre de cette autorisation, réalisé les opérations suivantes :

1. ANIMATION DU MARCHÉ

Dans le cadre du contrat de liquidité visé ci-dessus, en 2025, elle a acquis 157 399 actions pour un montant global de 3 163 537,27 €, soit un prix moyen de 20,10 € par action, et vendu 142 821 actions pour un montant global de 2 937 543,61 €, soit un prix moyen de 20,57 €, sur le marché. Du 1er janvier au 28 février 2026, la Société a acquis 25 706 actions pour un montant global de 479 568,20 €, soit un prix moyen de 18,66 € par action, et vendu 28 605 actions pour un montant global de 544 248,44 €, soit un prix moyen de 19,03 €, sur le marché.

2. ALLOCATION D'ACTIONS AUX SALARIÉS

La Société a prélevé 100 actions affectées à l'objectif « attribution aux salariés » en vue de les attribuer définitivement et gratuitement à deux bénéficiaires d'actions gratuites décédées, dans le cadre du plan large « We Share Lagardère » en date du 18 avril 2023.

3. RÉDUCTION DE CAPITAL

La Société a annulé 198 900 actions dans le cadre d'une réduction du capital social concomitante à une augmentation de capital par émission d'actions nouvelles liées à l'acquisition définitive d'actions simples et de performance par des salariés et dirigeants du Groupe.

4. RÉALLOCATION PARTIELLE À D'AUTRES FINALITÉS

La Société a réaffecté 198 900 actions de l'objectif « attribution aux salariés » à l'objectif « réduction de capital ».

Il sera demandé à l'Assemblée Générale du 5 mai 2026 de renouveler cette autorisation.

3.8.3 AUTRES VALEURS MOBILIÈRES ET AUTRES DROITS DONNANT ACCÈS AU CAPITAL SOCIAL

3.8.3.1 VALEURS MOBILIÈRES

Il n'existe aucune valeur mobilière donnant ou pouvant donner accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société.

3.8.3.2 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Au 31 décembre 2025, il n'existait plus aucune option de souscription d'actions pouvant être exercée et pouvant donner lieu à la création d'actions nouvelles, le dernier plan d'options de souscription d'actions ayant pris fin en décembre 2016.

3.8.3.3 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Il a été procédé à la livraison de 673 790 actions au cours de l'exercice 2025, à la suite à l'attribution gratuites du plan 2022, et ont été créés par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves.

Les actions qui seront livrées en 2026 et 2027 issues des attributions de plans 2023 et 2024 seront en principe créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves ; le nombre maximum d'actions à créer en conséquence s'élèverait à 2 100 250 actions de 6,10 € de nominal, soit une dilution maximum du capital de 1,48 % qui sera en principe neutralisée par l'annulation d'un nombre équivalent d'actions autodétenues comme cela a été le cas dans le passé.

3.8.4 CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

L'Assemblée Générale mixte du 29 avril 2025 a renouvelé l'ensemble des autorisations financières précédemment approuvées lors des Assemblées Générales mixtes du 30 juin 2021 et du 18 avril 2023 qui arrivaient à expiration.

Dans ce cadre, les actionnaires ont autorisé le Conseil d'Administration à procéder :

- à l'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance de la Société, existantes ou à émettre, au profit des salariés et des dirigeants du Groupe (autres que les dirigeants mandataires sociaux de la Société) dans la limite d'un nombre annuel total égal à 1,6 % par année civile, du nombre d'actions composant le capital social ;
- à l'attribution gratuite d'actions de performance au profit des dirigeants mandataires sociaux exécutifs de la Société dans la limite d'un nombre annuel, par dirigeant, égal à 0,05 % du nombre d'actions composant le capital social, ce plafond étant resté inchangé.

Ces deux autorisations ont été conférées **pour une durée de trente-huit mois** à compter du 29 avril 2025, mettant fin et remplaçant les autorisations de même objet données par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022.

- à l'émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'un certain nombre de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans les limites suivantes :
  - augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité : 85 M€,

- augmentation nominale maximum du capital social pouvant résulter des émissions autorisées effectuées avec droit préférentiel de souscription ou avec droit de priorité : 320 M€,
- endettement maximum pouvant résulter des émissions autorisées : 1 500 M€,
- à l'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au capital social et à l'attribution gratuite aux actionnaires d'actions nouvelles de la Société (ou la majoration du montant nominal des actions existantes) dans la limite de 320 M€,
- à l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société au profit des salariés du Groupe dans le cadre de plans d'épargne d'entreprise dans la limite annuelle de 0,5 % du nombre d'actions composant le capital social.

L'Assemblée Générale mixte du 29 avril 2025 a également autorisé le Conseil d'Administration à émettre, en une ou plusieurs fois, des valeurs mobilières autres que celles donnant à des titres de capital à émettre par la Société, dans la limite d'un endettement maximum de 1,5 milliard d'euros.

▪ Tableau récapitulatif des délégations de compétence en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale du 29 avril 2025 au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital

Nature	Durée	Caractéristiques	Utilisation
Assemblée générale du 29 avril 2025			
Émission de titres	26 mois		
Valeurs mobilières n'entraînant pas de dilution du capital de la Société [1] : *(22e résolution)*		**Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€**	Néant
Augmentation de capital avec DPS [1] : *(23e résolution)*		**Plafond global (montant nominal maximal) des augmentations de capital avec droit de priorité : 320 M€** ▸ Montant nominal maximal : 280 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▸ Possibilité de souscrire à titre réductible ▸ Possibilité de limiter l'augmentation à 75 % et d'offrir au public tout ou partie des actions non souscrites	Néant
Augmentation de capital sans DPS [1] :		**Plafond global (hors émission avec droit de priorité) : 85 M€**	
▸ Offre au public avec droit de priorité *(24e résolution)*		▸ Montant nominal maximal : 170 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▸ Délai de priorité de cinq jours de bourse minimum ▸ Décote maximale de 5 %	Néant
▸ Offre au public sans droit de priorité *(25e résolution)*		▸ Montant nominal maximal : 85 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▸ Décote maximale de 5 %	Néant
▸ Placement privé article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier *(26e résolution)*		▸ Montant nominal maximal : 85 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€ ▸ Décote maximale de 5 %	Néant
▸ Offres publiques d'échange *(28e résolution)*		▸ Montant nominal maximal : 85 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€	Néant
▸ Apports en nature *(28e résolution)*		▸ Montant nominal maximal : 85 M€ ▸ Montant nominal maximal des titres de créances : 1 500 M€	Néant
Greenshoe [1] *(27e résolution)*		▸ Dans la limite de 15 % de l'émission initiale et des plafonds propres à chaque type d'émission	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes *(30e résolution)*		▸ **Montant nominal maximal : 320 M€** ▸ Rompus ni négociables ni cessibles	Néant

Nature	Durée	Caractéristiques	Utilisation
Émissions réservées aux salariés et dirigeants	26 mois		
Augmentation de capital réservée aux salariés adhérents à un PEE *(31e résolution)*		▸ Plafond annuel : 0,5 % ▸ Décote maximale de 20 % ▸ Possibilité d'attributions gratuites en substitution de la décote et/ou de l'abondement	Néant
Attributions gratuites d'actions	38 mois		
Actions gratuites *(34e résolution)*		**0,8 % du capital/an**	Néant
Actions de performance (hors DMSE [2]) *(33e résolution)*		**0,8 % du capital/an**	Néant
Actions de performance aux DMSE *(33e résolution)*		**0,05 % du capital/an/DMS**	Néant

(1) Soumise aux limitations globales pour les augmentations et les emprunts résultant des émissions (29e résolution adoptée par l'Assemblée Générale mixte du 29 avril 2025).
(2) DMSE : Dirigeants Mandataires Sociaux Exécutifs de Lagardère SA.

3.8.5 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR

3.8.5.1 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF AU 31 DÉCEMBRE 2025

- Nombre d'actionnaires : 34
- Nombre d'actions : 7 711 soit 0,005 % du capital

3.8.5.2 NANTISSEMENTS D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR INSCRITES AU NOMINATIF POUR LES ACTIONNAIRES DÉTENANT PLUS DE 0,5 % DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2025

- Néant

3.8.6 MARCHÉ DES TITRES

3.8.6.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

- Nombre d'actions constituant le capital au 31 décembre 2025 : 141 704 828
- Nombre d'actions cotées au 31 décembre 2025 : 141 704 828
- Compartiment A
- Code mnémonique : MMB
- Code ISIN : FR0000130213
- Place de cotation : Euronext Paris

3.8.6.2 TABLEAUX DES REVENUS (POUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES) ET DES COURS (SUR QUATRE ANS)

- Revenu par action versé au cours de l'année

Année de paiement	Nombre de titres rémunérés	Dividende *(en euros)*	Avoir fiscal *(en euros)*	Revenu global *(en euros)*	Montant total de la distribution *(en millions d'euros)*
2021 (*)	0	0	N/A	0	0
2022 (*)	140 433 023	0,5	Néant	0,5	70,217
2023	140 796 209	1,3	Néant	1,3	183,059
2024	140 806 786	0,65	Néant	0,65	91,524
2025	141 642 470	0,67	Néant	0,67	94,900

(*) Face aux enjeux de solidarité et de responsabilité imposés par le contexte sans précédent de la crise liée à la pandémie de Covid-19, la Gérance, quand la Société revêtait alors la forme d'une commandite par actions, a décidé, en accord avec le Conseil de Surveillance, de ne procéder à aucune distribution de dividende en 2021.

Tout dividende non réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit et versé à la Caisse des dépôts et consignations.

▪ Volume des transactions et évolution du cours de l'action (source : Euronext Paris)

	Plus haut cours	Date du plus haut cours	Plus bas cours	Date du plus bas cours	Dernier cours	Cours moyen *(ouverture)*	Cours moyen *(clôture)*	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
2022										
Janvier	24,56	05 janv.	24	21 janv.	24,14	24,28	24,25	1 341 912	32,49	21
Février	25	22 fév.	24,06	10 fév.	25,38	24,51	24,59	3 390 020	83,92	20
Mars	25,48	14 mars	24,84	7 mars	25,34	25,33	25,33	3 292 043	83,25	23
Avril	25,54	13 avr.	24,92	25 avr.	24,96	25,28	25,28	2 194 306	55,51	19
Mai	25,12	27 mai	24,76	25 mai	25	24,97	24,98	1 744 917	43,59	22
Juin	25,06	01 juin	16,25	30 juin	16,41	21,85	21,29	1 682 902	34,11	22
Juillet	19,27	27 juil.	16,3	01 juil.	18,31	17,54	17,59	508 246	8,94	21
Août	19,3	01 août	15,5	25 août	16	17,37	17,15	536 890	9,06	23
Septembre	16,7	06 sept.	13,43	16 sept.	15,16	15,33	15,22	1 261 347	18,54	22
Octobre	17,69	31 oct.	15,04	05 oct.	17,69	16,24	16,34	253 384	4,15	21
Novembre	20,12	30 nov.	16,88	03 nov.	19,21	18,57	18,66	324 619	6,1	22
Décembre	20,62	13 déc.	18,82	16 déc.	20,04	19,74	19,79	413 057	8,06	21
2023										
Janvier	21,34	24 janv.	19,99	06 janv.	20,44	20,71	20,71	242 813	5,04	22
Février	22,42	16 févr.	20,04	13 févr.	21,44	20,97	20,99	202 896	4,30	20
Mars	21,56	01 mars	19,50	16 mars	20.80	20,46	20,44	343 923	6,94	23
Avril	24,15	18 avr.	20,40	03 avr.	21,85	21,77	21,93	475 733	10,48	18
Mai	22,50	17 mai	20,65	26 mai	20,95	21,71	21,70	238 819	5,20	22
Juin	22,45	12 juin	20,90	01 juin	21,45	21,44	21,46	225 870	4,88	22
Juillet	21,95	25 juil.	20,70	27 juil.	20,85	21,36	21,31	140 397	3,00	21
Août	22,05	15 août	20,00	03 août	21,80	21,26	21,32	126 848	2,68	23
Septembre	21,95	04 sept.	19,16	29 sept.	19,16	20,75	20,63	357 462	7,09	21
Octobre	19,28	02 oct.	18,16	27 oct.	18,74	18,81	18,77	405 942	7,63	22
Novembre	19,22	20 nov.	17,64	29 nov.	18,10	18,74	18,69	408 251	7,62	22
Décembre	18,82	22 déc.	17,82	14 déc.	18,38	18,28	18,28	304 687	5,55	19
2024										
Janvier	19,10	31 janv.	17,80	22 janv.	18,58	18,17	18,16	475 410	8,64	22
Février	20,80	16 févr.	18,44	01 fév.	20,50	19,96	20,00	643 060	12,60	21
Mars	21,40	22 mars	20,35	01 mars	21,15	20,98	21,03	1 228 085	25,79	20
Avril	21,20	09 avr.	19,80	26 avr.	21,05	20,66	20,72	363 805	7,53	21
Mai	22,45	20 mai	20,70	27 mai	21,90	21,40	21,54	256 965	5,52	22
Juin	22,35	06 juin	20,50	28 juin	20,70	21,36	21,39	646 621	13,72	20
Juillet	23,00	24 juil.	20,80	02 juil.	22,50	22,10	22,17	300 264	6,57	23
Août	22,80	28 août	20,85	05 août	22,65	21,85	22,09	171 558	3,78	22
Septembre	22,65	10 sept.	21,65	04 sept.	22,15	22,21	22,31	153 707	3,42	21
Octobre	22,15	01 oct.	20,95	16 oct.	21,25	21,48	21,49	494 285	10,59	23
Novembre	21,60	06 nov.	20,50	18 nov.	21,00	21,04	21,11	236 653	4,10	21
Décembre	21,30	09 déc.	19,14	20 déc.	20,30	20,36	20,44	324 178	6,60	20

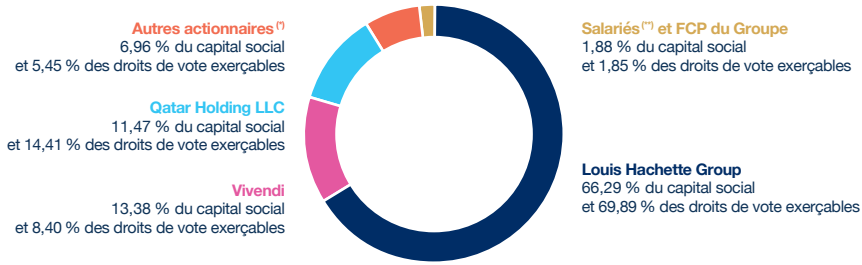
	Plus haut cours	Date du plus haut cours	Plus bas cours	Date du plus bas cours	Dernier cours	Cours moyen *(ouverture)*	Cours moyen *(clôture)*	Nombre de titres échangés	Capitaux en millions d'euros	Nombre de séances de cotation
2025										
Janvier	20,80	02 janv.	19,74	06 janv.	20,05	20,16	20,18	314 882	6,35	22
Février	22,35	18 févr.	19,52	07 fév.	20,90	20,92	20,95	583 048	12,52	20
Mars	21,25	03 mar.	20,00	24 mars	20,20	20,51	20,50	352 039	7,20	21
Avril	20,55	01 avr.	18,42	07 avr.	19,02	19,67	19,56	386 160	7,53	20
Mai	21,10	13 mai	18,86	02 mai	20,20	20,14	20,22	407 221	8,17	21
Juin	21,65	30 juin	19,78	20 juin	21,60	20,35	20,39	808 050	16,24	21
Juillet	22,10	10 juil.	20,20	22 juil.	20,55	21,14	21,10	348 279	7,35	23
Août	20,70	29 août	19,90	26 août	20,50	20,49	20,48	253 529	5,19	21
Septembre	20,85	10 sept.	19,60	30 sept.	19,78	20,31	20,27	244 693	4,96	22
Octobre	20,10	03 oct.	18,36	20 oct.	18,90	19,09	19,06	298 659	5,69	23
Novembre	19,18	26 nov.	18,16	07 nov.	18,86	18,79	18,81	233 925	4,40	20
Décembre	19,00	03 déc.	18,36	09 déc.	18,94	18,61	18,64	156 873	2,92	21
2026										
Janvier	19,20	15 janv.	18,44	05 janv.	18,86	18,78	18,81	200 546	3,76	21
Février	19,22	20 fév.	18,18	04 fév.	19,12	18,59	18,59	224 021	4,19	20

3.8.7 OPTIONS CONSENTIES À DES TIERS SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DES SOCIÉTÉS MEMBRES DU GROUPE (CONSOLIDÉ)

Certaines des participations figurant dans les comptes consolidés de Lagardère SA font l'objet d'options (exerçables uniquement sous conditions). Ces engagements sont décrits dans les annexes aux comptes consolidés présentés au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2025 de la Société. Il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document, aucune autre promesse de vente portant sur tout ou partie d'une participation significative, directe ou indirecte, de Lagardère SA.

3.8.8 RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2025 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Structure de l'actionnariat au 31 décembre 2025



(*) Incluant la participation de Monsieur Arnaud Lagardère et des sociétés qui lui sont liées au 31 décembre 2025, représentant moins de 5 % du capital et des droits de vote.
(**) Dont 200 titres figurant en comptabilité de rétention.

3.8.8.1 ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE DURANT LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	Situation au 31.12.2025				Situation au 31.12.2024				Situation au 31.12.2023			
Actionnariat	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote exerçables en AG**	**% des droits de vote théoriques**	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote exerçables en AG**	**% des droits de vote théoriques**	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote exerçables en AG**	**% des droits de vote théoriques**
Louis Hachette Group	**93 935 006**	**66,29**	**69,89**	**69,88**	93 935 006	66,53	63,54	63,5	-	-	-	-
Vivendi SE [1]	**18 953 852**	**13,38**	**8,40**	**8,40**	-	-	-	-	84 399 064	59,8	50,72	50,62
Qatar Holding LLC	**16 254 216**	**11,47**	**14,41**	**14,41**	16 254 216	11,51	15,62	15,61	16 254 216	11,52	19,54	19,5
Autres actionnaires [2]	**9 866 780**	**6,96**	**5,45**	**5,45**	16 667 430	11,80	8,97	8,96	10 283 335	7,29	7,34	7,33
Salariés [3] et FCP du Groupe	**2 661 619**	**1,88**	**1,85**	**1,85**	2 940 228	2,08	2,26	2,25	2 936 882	2,08	2,85	2,84
Auto-détention	**33 355**	**0,02**	**(-)**	**0,01**	147 081	0,1	(-)	0,07	333 365	0,24	(-)	0,2
Participation Lagardère [4]	**-**	**-**	**-**	**-**	-	-	-	-	15 675 447	11,11	12,79	12,77
Financière Agache [5]	**-**	**-**	**-**	**-**	11 250 977	7,97	9,61	9,61	11 250 977	7,97	6,76	6,75
Total [6]	141 704 828	100	100	100	141 133 286	100	100	100	141 133 286	100	100	100

(1) La participation de Vivendi SE représentant moins de 5 % du capital et des droits de vote au 31 décembre 2024, celle-ci est comptabilisée dans « Autres actionnaires ».
(2) Incluant la participation de Monsieur Arnaud Lagardère et des sociétés qui lui sont liées au 31 décembre 2025, représentant moins de 5 % du capital et des droits de vote.
(3) Dont 200 titres figurant en comptabilité de rétention.
(4) Il est précisé que la participation comprend Monsieur Arnaud Lagardère, Lagardère Capital et Lagardère SAS pour la situation au 31 décembre 2023. Au 31 décembre 2025, la participation de Monsieur Arnaud Lagardère et des sociétés qui lui sont liées représentant moins de 5 % est comptabilisée dans « Autres actionnaires ».
(5) Par courrier reçu par la Société le 10 juin 2025, Financière Agache a déclaré avoir franchi individuellement, à la baisse, le 5 juin 2025, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote et ne plus détenir aucune action de la Société.
(6) La participation totale de chacun des actionnaires ou catégories d'actionnaires est présentée dans le tableau ci-dessus sous forme d'arrondis au centième.

Au 31 décembre 2025, les salariés du Groupe détenaient 1,88 % du capital social de la Société, dont une quote-part s'élevant à 0,30 % était détenue, soit dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au travers de fonds commun de placement, soit directement au titre des dispositifs sur l'épargne salariale et la participation visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Au 31 décembre 2025, le capital social était réparti entre 20 627 actionnaires et intermédiaires directement inscrits dans les comptes de la Société (contre 21 949 au 31 décembre 2024). Cette diminution s'explique principalement par l'exercice jusqu'au 15 juin 2025 des droits de cessions d'actions des actionnaires de Lagardère SA, attribués dans le cadre de la branche subsidiaire de l'Offre Publique d'Achat de Vivendi SE.

L'évolution de l'actionnariat au cours des trois derniers exercices figure ci–dessus. Elle relève essentiellement : (i) de l'acquisition de droits de vote double par la société Louis Hachette Group, (ii) de la cession en date du 5 juin 2025 à Vivendi SE, par exercice des droits de cession obtenus lors de l'OPA de 2022, de l'intégralité des 11 250 977 actions détenues par la société Financière Agache, laquelle ne détient désormais plus aucune action de la Société ; et (iii) des acquisitions réalisées par Vivendi SE sur le marché ou à la suite de l'exercice de droits de cession attribués aux actionnaires de Lagardère SA dans le cadre de l'OPA, ces acquisitions ayant conduit aux franchissements de seuils suivants par Vivendi SE :

- le 21 février 2025, franchissement à la hausse du seuil de 5 % du capital de la société Lagardère SA à la suite de l'acquisition sur le marché de 347 473 actions de Lagardère SA ;
- le 5 juin 2025, franchissement à la hausse des seuils de 5 % des droits de vote et de 10 % du capital social, dans le cadre de l'acquisition de 11 250 977 actions Lagardère SA détenues par Financière Agache.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, la participation de Vivendi SE s'élève à 18 953 852 actions, représentant 13,38 % du capital social et 8,40 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale.

Enfin, le Conseil d'Administration a décidé le 16 octobre 2025 d'augmenter le capital social de la Société, afin de permettre la livraison anticipée de 35 000 actions de performance à la succession de Madame Sophie Stabile, Directrice Financière du Groupe.

À l'issue de cette opération, le capital social de la Société s'élève à 864 399 450,80 euros, divisé en 141 704 828 actions de 6,10 euros de valeur nominale chacune.

3.8.8.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS LÉGAUX DÉCLARÉS

Date avis AMF	Actionnaire	Seuil franchi
27 février 2025	Vivendi SE	5 % des droits de vote en hausse le 21 février 2025
11 juin 2025	Financière Agache	5 % des droits de vote et 10 % du capital en baisse le 5 juin 2025
18 juin 2025	Vivendi SE	5 % des droits de vote et du capital en hausse le 5 juin 2025

3.8.8.3 ACTION DE CONCERT

La Société n'a pas connaissance d'actions de concert.

3.8.8.4 DROITS DE VOTE

Compte tenu des droits de vote double attribués aux actions détenues nominativement par le même titulaire pendant au moins quatre ans (cf. article 17 des statuts de la Société) le nombre total de droits de vote exerçables en Assemblée Générale s'élève à 225 535 952 au 31 décembre 2025.

Il convient toutefois de noter qu'en application de la réglementation de l'Autorité des marchés financiers, le nombre des droits de vote à prendre en compte pour les déclarations de franchissement de seuils légaux est un nombre brut qui s'élevait à 225 569 307 au 31 décembre 2025.

Pour les franchissements de seuils statutaires, le nombre de droits de vote à prendre en considération est le nombre de droits de vote exerçables en Assemblée Générale qui s'élevait à 225 535 952 au 31 décembre 2025.

Le nombre total de droits de vote (brut et net) est publié tous les mois en même temps que le montant du capital en application de l'article L. 233-8 II du Code de commerce et de l'article 223-16 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

3.8.8.5 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

À la connaissance de la Société, et conformément à la déclaration de franchissement de seuil à la hausse reçue de la part de la société Louis Hachette en date du 15 janvier 2026, la société Louis Hachette Group détient 66,29 % du capital et 69,88 % des droits de vote.

À la connaissance de la Société, Vivendi SE détenait 13,38 % du capital et 8,40 % des droits de vote au 31 décembre 2025.

À la connaissance de la Société, la société Qatar Investment Authority détenait, via sa filiale Qatar Holding LLC, 11,47 % du capital et 14,41 % des droits de vote en Assemblée Générale au 31 décembre 2025. Conformément aux dispositions statutaires, les actions détenues par Qatar Holding LLC disposent d'un droit de vote double.

À la connaissance de la Société, les autres actionnaires détenaient 6,96 % du capital et 5,45 % des droits de vote au 31 décembre 2025.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2025.

3.8.8.6 PACTES ET CONVENTIONS D'ACTIONNAIRES

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2025, il n'existait aucun pacte d'actionnaires, déclaré ou non, portant sur les titres de Lagardère SA.

3.8.8.7 GROUPE AUQUEL APPARTIENT LA SOCIÉTÉ

Dans le cadre de son opération de scission partielle ayant pris effet le 13 décembre 2024, Vivendi SE a apporté les 93 935 006 actions détenues au sein du capital de Lagardère SA au 30 septembre 2024 à la société Louis Hachette Group.

Au 31 décembre 2025, la société Louis Hachette Group détient 66,29 % du capital social et 69,89 % des droits de vote en Assemblée Générale, soit le contrôle de la Société au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce. Un organigramme simplifié figure au paragraphe 1.2 du Document d'enregistrement universel.

3.8.9 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS DE L'ÉMETTEUR OU DES SOCIÉTÉS LIÉES

RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

En application des dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, sont exposées ci-après les informations relatives aux opérations réalisées au cours de l'exercice 2025 concernant les attributions gratuites d'actions.

Les informations présentées dans cette section satisfont à l'exigence de publication GOV-3 de la norme ESRS 2, en application de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

***

La politique d'attribution gratuite d'actions vise à associer personnellement l'encadrement mondial du groupe Lagardère au développement de celui-ci et à la valorisation qui doit en être la conséquence.

Elle permet en effet de distinguer et de fidéliser ceux qui contribuent particulièrement aux résultats du Groupe par leur action positive et que l'entreprise souhaite s'attacher durablement, afin d'assurer sa croissance dans le cadre de la stratégie fixée pour le long terme.

Pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SA et les cadres dirigeants du Groupe, les actions gratuites attribuées, intégralement soumises à des conditions de performance exigeantes, constituent un outil essentiel d'incitation à inscrire leur action dans le long terme.

Conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les plans d'actions Lagardère SA ne sont toutefois pas réservés aux seuls dirigeants mandataires sociaux mais bénéficient plus largement à plus de 400 salariés du Groupe, notamment, de jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel identifiés dans le cadre de la politique de gestion des talents.

Pour une partie des bénéficiaires, les actions gratuites ne sont pas soumises à des conditions de performance mais uniquement à une condition de présence pour une période minimum de trois ans. Les actions gratuites constituent en effet un outil essentiel dans la politique de ressources humaines du Groupe en ce qu'elles permettent le recrutement, la motivation et la rétention de talents qui, s'ils ne peuvent pas tous, du fait de leurs fonctions, agir directement sur la performance financière du Groupe, présentent des expertises de haut niveau dans des domaines divers et parfois extrêmement concurrentiels et dont la présence et la fidélisation constituent en conséquence un enjeu majeur pour le Groupe.

En outre, les actions gratuites, compte tenu de leur fiscalité plus avantageuse que les rémunérations en numéraire, représentent un outil précieux de maîtrise des coûts salariaux pour le Groupe.

Ces mécanismes favorisent ainsi l'alignement de l'intérêt des attributaires avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

DONNÉES GÉNÉRALES

Actions gratuites attribuées par la Société et définitivement acquises au cours de l'exercice 2025

Au cours de l'exercice 2025, 708 840 actions gratuites ont été définitivement acquises par leurs bénéficiaires au cours de l'exercice 2025.

Elles ont soit i) été créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves avec majoritairement une réduction concomitante du capital social à la même hauteur par voie d'annulation d'actions autodétenues par la Société dans le cadre de son programme de rachat (à l'exception de la livraison des 35 000 actions détaillée ci-après, qui n'a pas donné lieu à une réduction de capital) ; ou ii) prélevées directement sur l'autodétention de la Société.

Ce volume global de 708 840 actions gratuites définitivement acquises se décompose comme suit :

- **35 000 actions** ont été acquises de manière anticipée et livrées à la succession de Madame Sophie Stabile, au titre des plans des 18 avril 2023 (à hauteur de 17 000 actions) et 25 avril 2024 (à hauteur de 18 000 actions) ;
- **100 actions** ont été acquises de manière anticipée et livrées à la succession de deux bénéficiaires du plan d'actions gratuites du 18 avril 2023 (plan large « We Share Lagardère ») ;
- **673 790 actions** ont été définitivement acquises par des bénéficiaires d'actions gratuites simples et d'actions gratuites de performance du plan émis le 14 mars 2022, étant précisé que :
  - **357 900 actions définitivement acquises** résultent uniquement de l'application d'une condition de présence effective du bénéficiaire au 14 mars 2025 à minuit *(sur un total initial de 393 400 droits à actions simples attribués),*
  - **315 890 actions définitivement acquises** résultent de l'application i) d'une condition de présence effective du bénéficiaire au 14 mars 2025 à minuit et ii) d'un **taux d'atteinte moyen global de performance de 77,69 %,** détaillé ci-après selon les six conditions de performance prévues dans la décision d'attribution *(sur un total de 413 400 droits attribués) :*
    1. **Réalisation de l'objectif de performance ROCE (Return on Capital Employed)** en 2024 (pour 25 % des actions attribuées) : niveau d'atteinte de l'objectif « Résultat d'exploitation / (fonds propres + dettes) en 2024 » de **10,29 % ;** aboutissant à **un taux de performance de 58 %** (inférieur au niveau cible).
    2. **Réalisation de l'objectif de performance Montant cumulé de free cash-flow** sur la période 2022/2024 (pour 25 % des actions attribuées) : niveau d'atteinte de l'objectif « Montant cumulé de free cash-flow sur la période 2022/2024 » de **905 M€ ;** aboutissant à un **taux de performance de 100 %** (supérieur au niveau cible).
    3. **Réalisation de l'objectif de marge opérationnelle** à atteindre en fin d'exercice 2024 (pour 20 % des actions attribuées) : niveau d'atteinte de l'objectif de **6,64 % ;** aboutissant à **un taux de performance de 78 %** (inférieur au niveau cible).
    4. **Réalisation de l'objectif « Dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis »** (critère extra-financier, pour 10 % des actions attribuées) : niveau d'atteinte de **61 % ;** aboutissant à un **taux de performance de 75 %** (inférieur au niveau cible).
    5. **Réalisation de l'objectif « Taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs »** (critère extra-financier, pour 10 % des actions attribuées) : niveau d'atteinte de **3,970 ;** aboutissant à un **taux de performance de 100 %** (supérieur au niveau cible).
    6. **Réalisation de l'objectif « Taux de femmes parmi les top exécutifs à fin 2024 »** (critère extra-financier, pour 10 % des actions attribuées) : niveau d'atteinte de **46 % ;** aboutissant à un **taux de performance de 50 %** (inférieur au niveau cible).

Droits à actions gratuites attribués par la Société au cours de l'exercice 2025 dans le cadre d'un plan d'actions de performance et d'un plan d'actions gratuites sans condition de performance

Le Conseil d'Administration de la Société n'a attribué aucun plan d'actions gratuites ou plans d'actions de performance, au cours de l'exercice 2025.

État des plans d'actions gratuites attribuées par la Société en cours en 2025

Les principales caractéristiques de l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions échus au cours de l'exercice 2025 ou en cours au 31 décembre 2025 sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Date du plan d'AGA	Nombre total de droits à AGA attribués	Nombre total de droits radiés	Nombre d'actions définitivement attribuées	Nombre de droits restants
14/03/2022	806 800	133 010	673 790	0
18/04/2023 (1)	676 250	120 950	100	555 200
18/04/2023 (2)	794 600	2 250	17 000	775 350
25/04/2024	767 450	9 750	18 000	739 700
21/10/2024	30 000	0	0	30 000
Totaux	3 075 100	265 960	708 890	2 100 250

(1) Plan large « We Share Lagardère » attribué au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 22 avril 2022 (17e résolution).
(2) Plan d'actions de performance et plan d'actions gratuites sans condition de performance attribuées au titre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale le 22 avril 2022 (16e et 17e résolutions).

Attributions gratuites d'actions par les sociétés et groupements liés à la Société

Néant.

DONNÉES PARTICULIÈRES CONCERNANT LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES SALARIÉS DE LAGARDÈRE SA

1. Au cours de l'exercice écoulé, les dirigeants mandataires sociaux exécutifs de Lagardère SA ne se sont vu attribuer aucune action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du même code.
2. Au cours de l'exercice écoulé, les salariés de Lagardère SA ne se sont vu attribuer aucune autre action gratuite par les sociétés et groupements qui sont liés à Lagardère SA au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou par les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-16 du même code.

3.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE — RFA

En application de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés ci-après.

3.9.1 STRUCTURE DU CAPITAL, PARTICIPATIONS DIRECTES OU INDIRECTES DANS LE CAPITAL DE LAGARDÈRE SA

Les informations relatives à la structure du capital et aux participations directes et indirectes dans le capital dont la Société a connaissance en vertu des articles L. 233-7 (déclaration de franchissement de seuils) et L. 233-12 du Code de commerce sont décrites à la section 3.8 du présent document.

3.9.2 RESTRICTIONS STATUTAIRES À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE ET AUX TRANSFERTS D'ACTIONS OU LES CLAUSES DES CONVENTIONS PORTÉES À LA CONNAISSANCE DE LA SOCIÉTÉ

Les statuts de Lagardère SA prévoient :

- l'attribution d'un droit de vote double après quatre ans de détention ininterrompue (cf. article 17 des statuts de la Société) ;
- une obligation de déclaration de franchissement de seuil de 1 % des droits de vote. En cas de non-respect de cette obligation, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée Générale d'actionnaires qui se tiendrait dans les deux années suivant la date de régularisation (cf. article 17 des statuts de la Société) ;
- la détention de 150 actions minimum par chacun des membres du Conseil d'Administration, à l'exception des membres représentant les salariés (cf. article 11 des statuts de la Société et article 4.4 du Règlement intérieur du Conseil d'Administration).

Il n'existe pas d'autres restrictions liées aux transferts d'actions ou de clauses de conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce, à l'exception de celles qui sont présentées à la section 3.3.4 du présent chapitre.

3.9.3 DÉTENTEURS DE TITRES COMPORTANT DES DROITS DE CONTRÔLE SPÉCIAUX SUR LAGARDÈRE SA

Il n'existe pas de détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux.

3.9.4 MÉCANISMES DE CONTRÔLE PRÉVUS PAR UN ÉVENTUEL SYSTÈME D'ACTIONNARIAT DU PERSONNEL

Conformément au règlement intérieur du fonds commun de placement d'entreprise, dénommé FCPE « Lagardère Actionnariat », les droits de vote attachés aux actions détenues par les salariés ou les anciens salariés du Groupe sont exercés par un représentant mandaté par le Conseil de Surveillance dudit fonds à l'effet de les représenter à l'Assemblée Générale.

Conformément aux missions qui lui sont attribuées en application de l'article L. 214-164 du Code monétaire et financier, le Conseil de Surveillance décide de l'apport des titres.

Au 31 décembre 2025, le FCPE « Lagardère Actionnariat » détenait 420 440 actions représentant 0,30 % du capital social et 0,19 % de droits de vote en Assemblée Générale.

3.9.5 ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LAGARDÈRE SA A CONNAISSANCE ET QUI PEUVENT ENTRAÎNER DES RESTRICTIONS AU TRANSFERT D'ACTIONS ET À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

3.9.6 RÈGLES APPLICABLES À LA NOMINATION ET AU REMPLACEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AINSI QU'À LA MODIFICATION DES STATUTS

Les règles relatives à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration sont décrites à l'article 12 des statuts (cf. Annexe A1 du présent document) et dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration (cf. Annexe A2 du présent document).

Les règles relatives à la modification des statuts sont décrites à l'article 19 des statuts.

3.9.7 POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

En application de l'article 231-40 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers, l'autorisation de rachat par la Société de ses propres actions ne peut être utilisée en période d'offre publique.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration ne peut décider d'émettre des actions et des valeurs mobilières avec ou sans droit préférentiel de souscription pendant la durée de toute offre publique visant les titres de Lagardère SA.

3.9.8 PRINCIPAUX ACCORDS CONCLUS PAR LAGARDÈRE SA QUI SONT MODIFIÉS OU PRENNENT FIN EN CAS DE CHANGEMENT DE CONTRÔLE DE LAGARDÈRE SA

À la connaissance de la Société et à la date d'établissement du présent Document d'enregistrement universel, la plupart des contrats de financement, décrits à la section 1.5.2 du document précité, auxquels la Société est partie stipulent des clauses d'exigibilité anticipée en cas de changement de contrôle.

3.9.9 ACCORDS PRÉVOYANT DES INDEMNITÉS POUR LES SALARIÉS ET DIRIGEANTS DE LAGARDÈRE SA S'ILS DÉMISSIONNENT OU SONT LICENCIÉS SANS CAUSE RÉELLE ET SÉRIEUSE OU SI LEUR EMPLOI PREND FIN EN RAISON D'UNE OFFRE PUBLIQUE

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord particulier prévoyant des indemnités pour le Président-Directeur Général, ou les cinq salariés de la Société, en cas de démission ou si leurs fonctions prenaient fin en raison d'une offre publique.

3.10 ANNEXES RFA

3.10.1 STATUTS DE LAGARDÈRE SA

Version modifiée le 16 octobre 2025, suite à l'augmentation de capital de la Société décidée par le Conseil d'Administration en vue de l'acquisition anticipée de plans d'actions gratuites.

I. LA SOCIÉTÉ

ARTICLE 1 Forme

La présente société (la **« Société »**), constituée le 24 septembre 1980 sous la forme anonyme, a été transformée le 30 décembre 1992 en société en commandite par actions, par décision de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 30 décembre 1992.

Par décision de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 30 juin 2021 et avec l'accord préalable des Associés Commandités, la Société a été transformée en société anonyme à Conseil d'Administration.

La Société est régie par les présents statuts ainsi que par les lois, décrets et règlements applicables aux sociétés anonymes.

ARTICLE 2 Dénomination sociale

La dénomination sociale est : « Lagardère SA ».

ARTICLE 3 Objet

La Société a pour objet en France ou à l'étranger :

1. la prise de tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises ou étrangères par tous moyens ;
2. la gestion de tous portefeuilles de valeurs mobilières et l'exécution de toutes opérations y afférentes, au comptant ou à terme, fermes ou conditionnelles ;
3. l'acquisition et la concession de tous brevets, marques et exploitations commerciales et industrielles ;
4. et plus généralement, toutes opérations commerciales et financières, industrielles, mobilières et immobilières, se rattachant aux objets ci-dessus, ou à tous autres objets connexes et qui seraient de nature à favoriser et développer l'activité sociale.

ARTICLE 4 Siège social

Le siège social est fixé au 4, rue de Presbourg à Paris 16e (75).

Il peut être transféré en tout autre lieu, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

ARTICLE 5 Durée de la Société

La durée de la Société est de 99 années, à compter du 16 décembre 1980, date de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

II. CAPITAL SOCIAL

ARTICLE 6 Capital social

Le capital social est fixé à la somme de 864 399 450,80 € divisé en 141 704 828 actions de 6,10 euros de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

ARTICLE 7 Modification du capital social

Le capital social peut être augmenté ou réduit par tout mode et de toute manière autorisée par la réglementation.

L'Assemblée Générale des actionnaires peut, conformément à la loi et aux règlements, déléguer au Conseil d'Administration la compétence et/ou les pouvoirs nécessaires à l'effet de décider ou réaliser une augmentation de capital, toute émission de valeurs mobilières donnant accès au capital ou une réduction de capital, en déterminer le montant, les conditions et prendre toute mesure nécessaire à la bonne réalisation de l'opération.

ARTICLE 8 Forme et cession des actions

Les actions sont obligatoirement nominatives.

Elles donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les actions sont librement cessibles et transmissibles, selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ; notamment, la propriété des actions résulte de leur inscription en compte dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

ARTICLE 9 Droits et obligations attribués aux actions

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Les actionnaires ne répondent des dettes sociales que dans la limite de leur apport, soit à concurrence de la valeur des actions qu'ils possèdent.

Chaque action donne droit de participer aux Assemblées Générales d'actionnaires, avec voix délibérative, dans les conditions et sous les réserves prévues par la loi, les règlements et les présents statuts.

Toute personne possédant une ou plusieurs actions est tenue par les présents statuts et par toutes les décisions prises par les Assemblées Générales.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les actionnaires devront faire leur affaire personnelle du regroupement d'actions nécessaires sans pouvoir rien prétendre de la Société.

Chaque action est indivisible à l'égard de la Société ; en conséquence, les propriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la Société par un seul d'entre eux ou par un mandataire unique.

Chacune des actions donne droit, en cas de répartition ou de remboursement, à la même somme nette ; il sera, en conséquence, fait masse entre toutes les actions de toutes exonérations fiscales comme de toutes taxations susceptibles d'être prises en charge par la Société auxquelles cette répartition ou ce remboursement pourrait donner lieu.

ARTICLE 10 Déclaration de franchissement de seuils

Sans préjudice des dispositions visées à l'article L. 233-7 du Code de commerce, toute personne qui vient à posséder directement ou indirectement, au sens des dispositions dudit article L. 233-7, au moins 1 % des droits de vote exerçables en Assemblée Générale est tenue, dans les cinq jours calendaires de la date de franchissement du seuil, et ce indépendamment le cas échéant de la date du transfert effectif de la propriété des titres, de déclarer à la Société par lettre recommandée avec accusé de réception envoyée au siège social le nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède. Pour les actionnaires et intermédiaires inscrits résidant à l'étranger, cette déclaration pourra être faite par un procédé équivalent à la lettre recommandée avec accusé de réception en usage dans le pays où ils résident, procédé qui devra permettre à la Société d'avoir la preuve de la date d'envoi de la déclaration et de la date de réception de cette dernière.

Cette déclaration devra être renouvelée dans les conditions ci-dessus prévues chaque fois qu'un nouveau seuil de 1 % sera franchi.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions ci-dessus exposées, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote pour toute Assemblée Générale d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification, à la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social. Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'auraient pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

Le cas échéant, la Société peut procéder à tout moment à l'identification des détenteurs de titres de capital ou de porteurs d'obligations dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

III. ADMINISTRATION

ARTICLE 11 Composition du Conseil d'Administration

1. La Société est administrée par un Conseil d'Administration de trois à dix-huit membres.
2. La durée de leurs fonctions est de quatre années ; elle prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat ; les membres du Conseil d'Administration sont rééligibles. Toutefois, par exception :
   - l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pourra nommer ou renouveler un membre du Conseil d'Administration pour une durée supérieure à quatre années mais sans pouvoir excéder six années, et étant précisé qu'à tout moment le Conseil d'Administration ne pourra compter plus d'un membre dont la durée de mandat restant à courir sera supérieure à quatre années ;
   - l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires pourra, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement échelonné du Conseil d'Administration de façon à ce que le renouvellement du Conseil d'Administration porte à chaque fois sur une partie de ses membres seulement, nommer ou renouveler un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration pour une durée inférieure à quatre ans.
3. Le nombre des membres du Conseil d'Administration ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans ne pourra être supérieur au tiers des membres en fonction. Si cette proportion vient à être dépassée, le membre le plus âgé sera réputé démissionnaire d'office.
4. Chaque membre du Conseil d'Administration (autres que les membres représentant les salariés ou les salariés actionnaires) devra être propriétaire de 150 actions au moins de la Société ; il aura, à compter de sa nomination, trois mois pour acquérir ces actions au cas où il n'en serait pas déjà propriétaire lors de sa nomination ; si, au cours de ses fonctions, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de trois mois.
5. En cas de vacance par suite de décès, de démission ou de toute autre cause, le Conseil d'Administration peut coopter à titre provisoire un ou plusieurs membres en remplacement ; ces nominations sont ratifiées par la plus prochaine Assemblée Générale des actionnaires.

   Le membre remplaçant ne demeure en fonction que pour la durée restant à courir jusqu'à l'expiration des fonctions de son prédécesseur.

   Si cette ou ces nominations provisoires ne sont pas ratifiées par l'Assemblée Générale, les délibérations du Conseil d'Administration n'en demeurent pas moins valables.
6. Lorsque les dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce sont applicables à la Société, le Conseil d'Administration comprend en outre un ou deux membres représentant les salariés du Groupe désigné par le Comité de Groupe.

   Le nombre de membres représentant les salariés est égal à deux lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, est supérieur à huit et à un lorsque le nombre de membres du Conseil d'Administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce est égal ou inférieur à huit. Lorsque deux membres sont désignés, ceux-ci doivent comporter au moins un homme et au moins une femme.

   Sous réserve des stipulations du présent article et des dispositions du Code de commerce, tout administrateur représentant les salariés a le même statut, les mêmes pouvoirs et les mêmes responsabilités que les autres administrateurs.

   La durée du mandat des membres du Conseil d'Administration représentant les salariés est de quatre ans.

   La réduction à huit ou moins de huit du nombre des membres du Conseil d'Administration calculé conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce est sans effet sur le mandat des membres du Conseil représentant les salariés, qui se poursuit jusqu'à l'arrivée du terme normal.

   En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège de membre du Conseil d'Administration représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce.

ARTICLE 11 *BIS* Censeur

Le Conseil d'Administration peut désigner un ou deux censeurs. Les censeurs sont convoqués et participent avec voix consultative aux réunions du Conseil d'Administration. Ils peuvent faire partie des Comités créés par le Conseil d'Administration. Ils sont nommés pour une durée ne pouvant excéder quatre ans et peuvent recevoir une rémunération déterminée par le Conseil d'Administration.

Les censeurs sont révocables à tout moment par le Conseil d'Administration.

ARTICLE 12 Réunion du Conseil d'Administration

1. Le Conseil d'Administration nomme parmi ses membres personnes physiques un Président pour exercer les missions qui lui sont confiées par la loi. Le Président préside le Conseil d'Administration, organise, dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée Générale et veille au bon fonctionnement des organes de la Société. Il s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

   Le Conseil détermine la rémunération du Président conformément à la réglementation en vigueur et fixe la durée de ses fonctions qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. Le Président est rééligible. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président est fixée à quatre-vingts ans.

   Le Conseil d'Administration désigne, s'il le juge utile, parmi ses membres, un Vice-Président. Le Vice-Président est soumis à la même limite d'âge que le Président. Le Vice-Président est appelé à suppléer le Président en cas d'empêchement temporaire ou de décès de celui-ci. Cette suppléance vaut : (i) en cas d'empêchement temporaire, pour la durée de l'empêchement ; (ii) en cas de décès, jusqu'à l'élection du nouveau président.

   Le Conseil d'Administration choisit en outre un secrétaire, qui peut être pris parmi ses membres ou en dehors d'eux. Le Vice-Président et le secrétaire demeurent en fonction pendant le temps déterminé par le Conseil d'Administration, sans que, pour le Vice-Président, cette durée puisse excéder celle de son mandat d'administrateur.
2. En cas d'absence du Président et, le cas échéant, du Vice-Président, le Conseil d'Administration désigne, pour chaque séance, celui de ses membres présents qui doit présider. En cas d'absence du Secrétaire, le Conseil d'Administration désigne un de ses membres ou un tiers pour le suppléer.
3. Le Conseil d'Administration se réunit au siège social, ou en tout autre endroit spécifié dans la convocation, aussi souvent que les intérêts de la Société l'exigent.

   Les réunions peuvent être convoquées par tous moyens écrits (y compris par courrier électronique) par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président. L'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, le Conseil d'Administration peut se réunir sans délai et sans ordre du jour préétabli : (i) si tous les administrateurs en exercice sont présents ou représentés à cette réunion, ou (ii) s'il est réuni par le Président au cours d'une Assemblée d'actionnaires.

   Le tiers au moins des administrateurs peut à tout moment demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Si le Président ne fait pas droit à cette demande dans un délai de sept jours calendaires, les administrateurs ayant demandé la convocation du Conseil d'Administration seront en droit de convoquer directement le Conseil d'Administration sur l'ordre du jour initialement communiqué au Président.
4. La participation de la moitié au moins des membres du Conseil d'Administration est nécessaire pour la validité de ses délibérations.

   Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents ou représentés et pouvant prendre part au vote. En cas de partage des voix, la voix du Président sera prépondérante.

   Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil d'Administration qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence, de télécommunication, ou tout autre moyen reconnu par la législation.

   Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées par des procès-verbaux consignés dans un registre spécial et signés par le Président de séance et par le secrétaire ou par la majorité des membres présents.

   Sous réserve de l'absence d'opposition des administrateurs dans les conditions décrites ci-après, le Conseil d'Administration peut également prendre toutes décisions par consultation écrite des administrateurs, y compris par voie électronique. Il est alors mis à disposition de chaque administrateur le texte des résolutions proposées ainsi que les documents nécessaires à l'information des administrateurs. Les administrateurs doivent exprimer leur vote selon les modalités et dans le délai indiqués dans la demande de consultation. Tout administrateur peut s'opposer au recours à la consultation écrite sous réserve d'avoir transmis au Président du Conseil d'Administration une demande écrite et motivée avant l'expiration du délai de consultation. Tout administrateur n'ayant pas transmis sa réponse écrite à la consultation au Président du Conseil d'Administration dans le délai applicable est réputé ne pas avoir participé à la décision. Toute décision prise par consultation écrite n'est valable que si la moitié au moins des administrateurs ont participé à la décision en transmettant leur réponse écrite. Les règles de majorité décrites plus haut s'appliquent aux décisions prises par consultation écrite.

ARTICLE 13 Pouvoirs du Conseil d'Administration

1. Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

   Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.
2. Le Conseil d'Administration peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que le Conseil d'Administration ou son Président soumettent pour avis à leur examen ; il fixe leur composition, leurs attributions et, le cas échéant, la rémunération de leurs membres conformément à la réglementation en vigueur et au Règlement intérieur établi par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration peut conférer à un ou plusieurs de ses membres tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

ARTICLE 14 Rémunération du Conseil d'Administration

Il peut être alloué au Conseil d'Administration une rémunération fixe annuelle dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires et demeure maintenu jusqu'à décision contraire de cette Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration répartit le montant de cette rémunération entre ses membres et attribue toute autre rémunération à ses membres dans les conditions prévues par la réglementation.

IV. DIRECTION GÉNÉRALE

ARTICLE 15 Direction Générale

15.1. Choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale

La Direction Générale de la Société est assurée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration qui porte alors le titre de Président-Directeur Général, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration dans les conditions prévues à l'article 15.2° ci-après et portant le titre de Directeur Général, selon la décision du Conseil d'Administration qui choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'Administration, les stipulations ci-après relatives au Directeur Général lui sont applicables.

15.2. Directeur Général et Directeurs Généraux Délégués

1. Le Directeur Général peut être choisi parmi les administrateurs ou non.
2. Sur proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur Général, avec le titre de Directeur Général Délégué. Le Directeur Général Délégué peut être administrateur. Le nombre de Directeurs Généraux Délégués ne peut excéder cinq. En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés aux Directeurs Généraux Délégués. Les Directeurs Généraux Délégués disposent, à l'égard des tiers, des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.
3. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Directeur Général ou de Directeur Général Délégué est fixée à quatre-vingts ans. Si le Directeur Général, ou un Directeur Général Délégué, atteint cette limite d'âge au cours de son mandat de Directeur Général (ou de Directeur Général Délégué, selon le cas), il est réputé démissionnaire d'office à la date de son quatre-vingtième anniversaire.

   Le Conseil d'Administration détermine la durée du mandat du Directeur Général et du ou des Directeurs Généraux Délégués.

   La durée des fonctions d'un Directeur Général administrateur ou d'un Directeur Général Délégué administrateur ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

   Le Directeur Général est révocable à tout moment par décision du Conseil d'Administration. Il en est de même, sur proposition du Directeur Général, des Directeurs Généraux Délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à des dommages-intérêts, sauf lorsque le Directeur Général assume les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

   Lorsque le Directeur Général cesse ou est empêché d'exercer ses fonctions, les Directeurs Généraux Délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil d'Administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à nomination du nouveau Directeur Général.

   En cas d'empêchement temporaire du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut déléguer un administrateur dans les fonctions de Directeur Général.

   Le Conseil d'Administration détermine la rémunération du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués conformément à la réglementation en vigueur.
4. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration.

   Le Directeur Général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur Général qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

   Toute stipulation des Statuts ou toute décision du Conseil d'Administration limitant les pouvoirs du Directeur Général sont inopposables aux tiers.

   Le Directeur Général ou les Directeurs Généraux Délégués peuvent, dans les limites fixées par la législation en vigueur, déléguer les pouvoirs qu'ils jugent convenables, pour un ou plusieurs objets déterminés, à tous mandataires, même étrangers à la Société, pris individuellement ou réunis en comité ou commission. Ces pouvoirs peuvent être permanents ou temporaires, et comporter ou non la faculté de substituer.

V. COMMISSAIRES AUX COMPTES

ARTICLE 16 Commissaires aux Comptes

Un ou plusieurs Commissaires aux Comptes titulaires et, le cas échéant, un ou plusieurs Commissaires aux Comptes suppléants, sont nommés pour la durée, dans les conditions et avec les missions fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables.

VI. ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ACTIONNAIRES

ARTICLE 17 Assemblées Générales

1. Les Assemblées Générales d'actionnaires sont convoquées dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

   Les Assemblées Générales d'actionnaires sont réunies au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

   Les convocations sont effectuées dans les formes et délais prévus par la réglementation en vigueur.
2. L'ordre du jour des Assemblées Générales est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, un ou plusieurs actionnaires représentant au moins la quotité du capital social fixée par la loi et agissant dans les conditions et selon les délais légaux, ont la faculté de requérir par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, l'inscription à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale de projets de résolutions.

   L'Assemblée Générale ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour, lequel ne peut être modifié sur deuxième convocation. Elle peut toutefois, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration et procéder à leur remplacement.
3. Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, sur simple justification de son identité et de l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur.

Dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les actionnaires peuvent, sur décision du Conseil d'Administration, participer aux Assemblées Générales par voie de visioconférence et/ou tout moyen de télécommunication et voter à ces Assemblées Générales par des moyens de communication électroniques ; le Conseil d'Administration fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, les technologies employées devant permettre, selon le cas, une retransmission continue et simultanée des délibérations, la sécurisation des moyens utilisés, l'authentification des participants et des votants et l'intégrité du vote de ces derniers.

Si un actionnaire décide, après décision du Conseil d'Administration prise conformément aux stipulations du second alinéa du présent paragraphe, soit de voter par correspondance, soit de donner une procuration à un autre actionnaire, soit d'adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, en envoyant le formulaire correspondant par un moyen électronique de communication, sa signature électronique devra :

- soit prendre la forme d'une signature électronique sécurisée au sens des dispositions légales en vigueur ;
- soit résulter de l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache, ou de tout autre procédé d'identification et/ou d'authentification admissible au regard des dispositions légales en vigueur.

4. Lors de chaque Assemblée Générale, chaque actionnaire aura un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il possède ou représente ; toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même titulaire, étant toutefois précisé que les actionnaires bénéficiant d'un droit de vote double au jour de la transformation de la Société en société anonyme conserveront ce droit.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement au propriétaire d'actions anciennes bénéficiant de ce droit.

Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans prévu ci-dessus ; de même, la fusion ou la scission de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres donnés en gage, par l'usufruitier dans les Assemblées Générales Ordinaires et par le nu-propriétaire dans les Assemblées Générales Extraordinaires.

5. À chaque Assemblée Générale est tenue une feuille de présence contenant les mentions prévues par les dispositions légales.

Cette feuille de présence est émargée par les actionnaires présents et par les mandataires des actionnaires représentés ; les membres du bureau peuvent décider d'y annexer, sous un format papier ou sous un format électronique ou numérisé, les pouvoirs donnés à chaque mandataire et les formulaires de vote à distance ; elle est, sur la base des indications fournies par l'établissement centralisateur de l'Assemblée Générale, certifiée exacte par les membres du bureau et signée par ces derniers et par le secrétaire de l'Assemblée Générale.

6. Les Assemblées Générales sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou un membre du Conseil d'Administration désigné par ce dernier. À défaut de la personne habilitée ou désignée pour présider l'Assemblée Générale, celle-ci élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptant, qui disposent, tant par eux-mêmes que comme mandataires, du plus grand nombre de voix. Le bureau ainsi composé désigne un secrétaire qui peut ne pas être actionnaire.

Les membres du bureau ont notamment pour mission de vérifier, certifier et signer la feuille de présence, de veiller à la bonne tenue des débats, de régler les incidents de séance, de veiller à l'établissement du procès-verbal et, avec le concours de l'établissement centralisateur, de contrôler les votes émis et d'en assurer la régularité.

7. Les délibérations de chaque Assemblée Générale seront consignées dans des procès-verbaux retranscrits sur un registre spécial et signés par les membres du bureau. Les procès-verbaux, ainsi préparés et conservés, sont considérés comme étant les transcriptions authentiques des Assemblées Générales. Toute copie ou extrait d'un procès-verbal devra être certifié par le Président du Conseil d'Administration, par un administrateur exerçant les fonctions de Directeur Général, ou par le secrétaire de l'Assemblée Générale.

ARTICLE 18 Assemblée Générale Ordinaire

1. Les Assemblées Générales Ordinaires peuvent être convoquées à tout moment. Toutefois, une Assemblée Générale Ordinaire annuelle devra être convoquée une fois par an au moins dans les six mois de la clôture de chaque exercice social.

2. L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle examinera les rapports présentés par le Conseil d'Administration ainsi que les rapports des Commissaires aux Comptes, discutera et approuvera les comptes annuels et les propositions d'affectation du résultat, dans les conditions fixées par les présents statuts et par la loi. En outre, l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle et toute autre Assemblée Générale Ordinaire pourra nommer et démettre les membres du Conseil d'Administration, nommer les Commissaires aux Comptes et se prononcer sur toutes questions de sa compétence inclues dans l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, à l'exception de toutes celles définies à l'article 19 comme étant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire.

3. L'Assemblée Générale Ordinaire réunit tous les actionnaires remplissant les conditions fixées par la loi.

L'Assemblée Générale Ordinaire, réunie sur première convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote. L'Assemblée Générale Ordinaire, réunie sur deuxième convocation, délibère valablement quel que soit le nombre d'actionnaires présents ou représentés ou ayant voté par correspondance.

4. Ces délibérations sont adoptées à la majorité des voix exprimées par les actionnaires présents, représentés, ou ayant voté par correspondance à cette Assemblée Générale. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

ARTICLE 19 Assemblée Générale Extraordinaire

1. L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère valablement sur toutes modifications aux présents statuts dont l'approbation par l'Assemblée Générale Extraordinaire est requise par la loi en vigueur, y compris, sans que cette énumération soit limitative et sous réserve des stipulations des présents statuts :
   - l'augmentation ou la réduction du capital social de la Société ;
   - la modification des conditions de cession des actions ;
   - la modification de l'objet social, de la durée ou du siège social de la Société, sous réserve du pouvoir du Conseil d'Administration de changer le siège social conformément à la loi ;
   - la transformation de la Société en une société ayant une forme légale différente ;
   - la dissolution de la Société ;
   - la fusion de la Société ;
   - et toutes autres matières sur lesquelles une Assemblée Générale Extraordinaire peut valablement délibérer, selon la loi.
2. Une Assemblée Générale Extraordinaire réunit tous les actionnaires dans les conditions fixées par la loi.

   L'Assemblée Générale Extraordinaire, réunie sur première convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le quart des actions ayant le droit de vote. L'Assemblée Générale Extraordinaire, réunie sur deuxième convocation, ne délibère valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance, possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote.
3. Les délibérations de l'Assemblée Générale Extraordinaire sont adoptées, dans tous les cas, à la majorité des deux tiers des voix exprimées par les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance lors de l'Assemblée Générale. Les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote, s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

ARTICLE 20 Information des actionnaires

Chaque actionnaire est en droit d'avoir accès ou, le cas échéant, de recevoir les documents relatifs à la Société dans les conditions et selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

VII. COMPTES – AFFECTATION DU RÉSULTAT

ARTICLE 21 Exercice social

Chaque exercice social de la Société commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre.

ARTICLE 22 États financiers

À la clôture de chaque exercice, le Conseil d'Administration dresse l'inventaire des divers éléments de l'actif et du passif existant à cette date.

Il dresse également le bilan décrivant les éléments actifs et passifs et faisant apparaître de façon distincte les capitaux propres, le compte de résultat récapitulant les produits et les charges de l'exercice, ainsi que l'annexe complétant et commentant l'information donnée par le bilan et le compte de résultat.

Il est procédé, même en cas d'absence ou d'insuffisance du bénéfice, aux amortissements et provisions nécessaires. Un état des cautions, avals et garanties données et des sûretés consenties par la Société est annexé au bilan.

Le Conseil d'Administration établit le rapport de gestion sur la situation de la Société et de ses filiales durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible, les événements importants intervenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi, ainsi que sur tout autre élément prévu par la loi et les règlements.

L'ensemble de ces documents sont soumis pour observations aux Commissaires aux Comptes, préalablement à leur présentation aux actionnaires pour approbation.

ARTICLE 23 Affectation du bénéfice

Le compte de résultat, qui récapitule les produits et charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est d'abord prélevé, en tant que de besoin, le montant nécessaire pour constituer le fonds de réserve légale en application de la loi.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve, en application de la loi ou des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Le bénéfice distribuable est réparti entre les propriétaires d'actions au prorata du nombre de leurs actions.

Toutefois, l'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, décider le prélèvement sur la part revenant aux actionnaires dans le solde du bénéfice distribuable, des sommes qu'il juge convenable de fixer pour être reportées à nouveau ou pour être portées à un ou plusieurs fonds de réserves extraordinaires, généraux ou spéciaux.

Les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice de l'exercice.

L'Assemblée Générale peut, en outre, décider la mise en distribution de toutes sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition en indiquant expressément les postes des réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués ; dans la mesure où les réserves distribuées auront été constituées au moyen de prélèvements effectués sur la part de bénéfices revenant aux actionnaires seuls, la distribution des sommes correspondante sera effectuée au seul profit des propriétaires d'actions proportionnellement aux nombres d'actions appartenant à chacun d'eux.

L'Assemblée Générale, statuant sur les comptes de l'exercice, pourra accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions.

De la même façon, l'Assemblée Générale ordinaire, statuant dans les conditions prévues à l'article L. 232-12 du Code de commerce sur la mise en distribution d'un acompte sur dividende, pourra accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie dudit acompte sur dividende, une option entre le paiement de l'acompte sur dividende en numéraire ou en actions.

L'offre de paiement en actions, le prix et les conditions d'émission des actions ainsi que la demande de paiement en actions et les conditions de réalisation de l'augmentation de capital, seront régis par la loi et les règlements.

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont fixées par l'Assemblée Générale ou, à défaut, par le Conseil d'Administration. Toutefois, la mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans le délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prorogation de ce délai par décision de justice.

L'Assemblée Générale peut également décider à toute époque la mise en distribution de bénéfices, réserves et/ou primes dont elle a la disposition, par voie de répartition par tous moyens, directement ou indirectement, pour tout ou partie de la distribution,

de titres financiers négociables ou de tout autre élément d'actif figurant au bilan de la Société, les actionnaires devant, le cas échéant, faire leur affaire personnelle du regroupement d'actions nécessaires pour obtenir un nombre entier de titres financiers ou autres droits ainsi répartis.

VIII. DISSOLUTION ET LIQUIDATION

ARTICLE 24 Perte de la moitié du capital social

Si, du fait des pertes constatées dans les comptes annuels de la Société, les capitaux propres de la Société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le Conseil d'Administration doit dans les quatre mois de l'approbation par les actionnaires des comptes annuels ayant fait apparaître ces pertes, convoquer une Assemblée Générale Extraordinaire à l'effet de décider, s'il y a lieu, la dissolution anticipée de la Société. Si la dissolution n'est pas prononcée par cette Assemblée Générale Extraordinaire et si les capitaux propres n'ont pas été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social de la Société dans les délais fixés par la loi en vigueur, le capital devra être réduit d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pu être imputées sur les réserves.

ARTICLE 25 Dissolution de la Société

La Société est dissoute dans les cas prévus par la loi et, notamment, par l'expiration de sa durée, éventuellement prorogée, ou par sa dissolution anticipée décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

ARTICLE 26 Liquidation de la Société

La Société est en liquidation dès l'instant de sa dissolution, survenue pour quelque cause que ce soit.

Un ou plusieurs liquidateurs sont nommés, soit par l'Assemblée Générale Extraordinaire qui décide ou constate la dissolution, laquelle statue aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Ordinaires, soit par une Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires réunie extraordinairement.

Le liquidateur, ou chacun des liquidateurs s'ils sont plusieurs, représente la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour réaliser l'actif, même à l'amiable. Il est habilité à payer les créanciers et à répartir le solde disponible.

L'Assemblée Générale peut autoriser le liquidateur ou les liquidateurs à continuer les affaires sociales en cours et à en engager de nouvelles pour les besoins de la liquidation.

Le produit net de la liquidation, après règlement du passif, est employé à rembourser intégralement le capital libéré et non amorti des actions.

Le solde, s'il en existe, est réparti proportionnellement au nombre d'actions détenu par chacun d'eux.

ARTICLE 27 Contestations

Toutes les contestations qui pourraient s'élever pendant la durée de la Société ou de sa liquidation, soit entre les actionnaires, la Direction Générale, les membres du Conseil d'Administration et la Société, soit entre les actionnaires eux-mêmes, relativement aux affaires sociales, seront jugées conformément à la loi et soumises à la juridiction des tribunaux compétents.

3.10.2 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LAGARDÈRE SA (MODIFIÉ LE 29 AVRIL 2025)

Soucieux de l'application des pratiques de gouvernement d'entreprise au sein de la société Lagardère SA (la « Société »), le Conseil d'Administration, statuant collégialement, a adopté le présent règlement intérieur qui vise :

- à préciser et compléter ses modalités d'organisation et de fonctionnement ; et
- à rappeler certaines règles déontologiques et légales au respect desquelles chaque membre est individuellement tenu.

En cas de difficulté d'interprétation entre les stipulations du présent règlement intérieur et celles des statuts, les secondes prévaudront, sous réserve des règles de majorités spécifiques prévues à l'article 3 du présent règlement intérieur.

Il a uniquement un caractère interne ; il n'est pas opposable aux tiers. Il ne peut être invoqué que par la Société à l'égard des mandataires sociaux ou des personnes participant aux réunions du Conseil d'Administration ou de ses comités spécialisés. Il ne peut pas être invoqué par des tiers ou par des actionnaires à l'encontre de la Société ou de ses mandataires sociaux.

ARTICLE 1 Attributions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration délibère sur les questions relevant de sa compétence en vertu de la loi et les statuts et agit en toute circonstances dans l'intérêt social de la Société.

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en considérant, notamment les enjeux sociaux et environnementaux de son activité conformément à la loi (article L. 225-35 du Code de commerce) et aux statuts de la Société. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns.

En particulier et sans que cette liste soit limitative, le Conseil d'Administration, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et dans les conditions et selon les modalités fixées le cas échéant par le présent règlement intérieur :

- est compétent pour convoquer l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société et fixer son ordre du jour ;
- examine et arrête les comptes sociaux et les comptes consolidés et établit le rapport annuel de gestion, incluant le rapport de durabilité ;
- autorise les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- autorise les cautionnements, avals et garanties, garantissant les engagements pris par des tiers, visés à l'article L. 225-35 du Code de commerce ;
- choisit le mode d'exercice de la direction générale de la Société, conformément aux articles 15.1 et 15.2 des statuts ;
- nomme, remplace ou révoque :
  - le Président du Conseil d'Administration,
  - le Directeur Général,
  - et, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, le ou les Directeurs Généraux Délégués ;
- nomme, le cas échéant, sur proposition du Directeur Général, le ou les Directeurs Généraux Adjoints ;
- approuve toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise ;

- détermine les pouvoirs du Directeur Général et, le cas échéant, en accord avec ce dernier, ceux du ou des Directeurs Généraux Délégués et du ou des Directeurs Généraux Adjoints ;
- peut coopter un administrateur ;
- établit la politique de rémunération des mandataires sociaux (administrateurs, Président du Conseil d'Administration, Directeur Général et, le cas échéant, Directeurs Généraux Délégués) et détermine les éléments de rémunération en conformité avec la politique applicable ;
- nomme les membres des comités créés conformément aux dispositions de la loi, des statuts et du présent règlement intérieur du Conseil d'Administration ;
- autorise le Directeur Général de la Société, avec faculté de subdélégation, à accorder des cautionnements, avals et garanties, selon les conditions qu'il déterminera.

À cet effet, le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins une fois par trimestre.

Le Conseil d'Administration nomme, parmi ses membres personnes physiques, un Président pour une durée qui ne peut toutefois excéder celle de son mandat d'administrateur et est rééligible. Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille également au fonctionnement efficace des organes sociaux. Il coordonne les travaux du Conseil d'Administration avec ceux des comités.

Le Conseil d'Administration désigne, s'il le juge utile, parmi ses membres, un Vice-Président. Le Vice-Président est appelé à suppléer le Président en cas d'empêchement temporaire ou de décès de celui-ci. Cette suppléance vaut : (i) en cas d'empêchement temporaire, pour la durée de l'empêchement ; (ii) en cas de décès, jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Le Conseil peut consentir, avec ou sans faculté de substitution, toutes délégations à son Président ou à tout autre mandataires qu'il désigne, sous réserve des limitations prévues par la loi.

ARTICLE 2 Membres indépendants

Le Conseil d'Administration s'efforcera, dans la mesure du possible, de comprendre une proportion de membres indépendants conforme aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en vigueur.

L'indépendance d'un administrateur est arrêtée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ; l'administrateur intéressé peut, s'il le souhaite, prendre part à la délibération concernant sa qualification à l'égard du critère d'indépendance, et en toute hypothèse présenter sur ce sujet toutes observations utiles au Conseil d'Administration ainsi qu'au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

Les critères qui doivent être utilisés par le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE afin de déterminer si un administrateur peut être considéré comme indépendant sont les critères fixés par le Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en vigueur.

Chaque année, la qualification d'indépendant de chacun des administrateurs est débattue par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE et examinée au cas par cas par le Conseil d'Administration au regard de cette grille d'analyse.

Le Conseil d'Administration peut estimer qu'un administrateur ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant.

La qualification d'administrateur indépendant est également débattue lors de la nomination d'un nouvel administrateur et lors du renouvellement du mandat des administrateurs.

Les conclusions de l'examen, par le Conseil d'Administration, de la qualification d'indépendant sont portées à la connaissance des actionnaires dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

ARTICLE 3 Réunions du Conseil d'Administration

Le Conseil arrête chaque année, pour l'année à venir sur proposition de son Président, un calendrier de ses réunions.

Les réunions doivent être d'une durée suffisante pour délibérer utilement sur l'ordre du jour.

Un membre du Conseil d'Administration peut donner par écrit mandat à un autre membre du Conseil d'Administration de le représenter à une séance du Conseil d'Administration.

Chaque membre du Conseil d'Administration ne peut disposer au cours d'une même séance que d'une seule procuration reçue par application de l'alinéa précédent.

Les dispositions des deux alinéas précédents sont applicables au représentant permanent d'une personne morale.

Le Conseil d'Administration peut nommer un ou deux censeurs, personne physique choisie parmi ou en dehors des actionnaires, aux fins d'assister le Conseil d'Administration, pour une durée ne pouvant excéder quatre ans. Le Conseil d'Administration peut à tout moment le révoquer. Le Conseil d'Administration fixe sa rémunération. Le Censeur est convoqué à toutes les réunions du Conseil d'Administration selon les mêmes formes que les membres du Conseil d'Administration et prend part aux délibérations avec voix consultative seulement, sans toutefois que leur absence puisse nuire à la validité de ces délibérations. Toutes les obligations des administrateurs aux termes des présentes sont applicables au Censeur. Le Censeur peut faire partie des Comités créés par le Conseil d'Administration.

Les Directeurs Généraux Délégués, s'ils ne sont pas membres du Conseil d'Administration, participeront aux réunions du Conseil d'Administration, sauf décision contraire du Conseil d'Administration. À cet effet, les Directeurs Généraux Délégués sont convoqués à toutes les réunions du Conseil d'Administration selon les mêmes formes que les membres du Conseil d'Administration.

Les réunions peuvent être convoquées par tous moyens écrits (y compris par courrier électronique) par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par le Vice-Président.

Les convocations sont faites dans un délai raisonnable avant la réunion (ce délai pouvant être court en cas d'urgence dûment justifiée), et mentionnent l'ordre du jour de celle-ci, lequel ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation. Toutefois, le Conseil d'Administration peut se réunir sans délai et sans ordre du jour préétabli : (i) si tous les administrateurs en exercice sont présents ou représentés à cette réunion, ou (ii) s'il est réuni par le Président au cours d'une assemblée d'actionnaires.

Le tiers au moins des administrateurs peut à tout moment demander au Président de convoquer le Conseil d'Administration sur un ordre du jour déterminé. Si le Président ne fait pas droit à cette demande dans un délai de sept jours calendaires, les administrateurs ayant demandé la convocation du Conseil d'Administration seront en droit de convoquer directement le Conseil d'Administration sur l'ordre du jour initialement communiqué au Président.

Les réunions du Conseil d'Administration se tiennent soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Les séances du Conseil d'Administration sont présidées par le Président du Conseil. En cas d'empêchement du Président, elles sont présidées par le Vice-Président du Conseil. En cas d'empêchement ou en cas d'absence du Vice-Président, le Conseil d'Administration désigne son Président de séance.

La participation de la moitié au moins des membres du Conseil d'Administration est nécessaire pour la validité de ses délibérations.

Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés. Par exception, les décisions du Conseil d'Administration en matière de cession d'actifs importants sont prises dans les conditions de majorité qualifiée stipulées ci-après :

- cessions d'actifs importants : toute cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'Édition, (x) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité Travel Retail ou (z) 10 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité média (radio et presse écrite), ne pourra être décidée sans l'accord préalable du Conseil d'Administration pris à la majorité des trois cinquièmes des membres du Conseil d'Administration (quel que soit le quorum de la réunion ou de la consultation au cours desquelles ces décisions sont prises), étant précisé que toute modification du présent Règlement intérieur ayant pour conséquence de modifier le mode de prise de décision de telles décisions devra être approuvée à la même majorité des trois cinquièmes des membres du Conseil d'Administration (par exemple, sept membres sur onze, quel que soit le quorum, si le Conseil d'Administration compte onze membres) ;
- en cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Les membres du Conseil d'Administration peuvent, dans les conditions permises par la loi et la réglementation applicable, participer aux réunions du Conseil d'Administration par des moyens de visioconférence, de télécommunication, ou tout autre moyen reconnu par la législation (les « Moyens de Télécommunication »). Le Président s'assure que ces moyens permettent l'identification des membres du Conseil d'Administration et garantissent leur participation effective à la réunion du Conseil d'Administration, dont les délibérations doivent être retransmises de façon continue. Afin de garantir l'identification et la participation effective à la réunion du Conseil d'Administration, ces Moyens de Télécommunication doivent transmettre au moins la voix des participants et satisfaire à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations. Toute personne participant à la réunion à distance doit décliner son identité, la présence de toute personne extérieure au Conseil devant être signalée et approuvée par l'ensemble des administrateurs participant à la réunion.

Les membres du Conseil d'Administration participant aux réunions du Conseil d'Administration en ayant recours aux Moyens de Télécommunication sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Le procès-verbal devra mentionner l'identité des administrateurs qui ont participé à distance à la réunion, la nature du moyen de communication utilisé ainsi que tout incident de transmission survenu au cours de la réunion et qui en a perturbé le déroulement.

Les documents permettant aux membres du Conseil l'accomplissement de leur mission leur sont transmis en temps utile. Les membres du Conseil d'Administration reçoivent avec la convocation l'ordre du jour de la séance du Conseil d'Administration ainsi que les éléments nécessaires à leur réflexion et leur permettant de prendre une décision éclairée sur les sujets inscrits à l'ordre du jour.

Il est tenu un registre de présence signé par les membres du Conseil participant à la séance et qui, le cas échéant, doit mentionner quel est le nom des membres participant aux délibérations par des Moyens de Télécommunication.

Les délibérations du Conseil d'Administration sont retranscrites dans un procès-verbal, signé par le Président de séance et au moins un administrateur ou, en cas d'empêchement du Président de séance, par deux administrateurs au moins. Les procès-verbaux sont conservés conformément aux dispositions réglementaires et aux statuts.

Le procès-verbal de chaque séance indique le nom des membres présents physiquement ou par Moyens de Télécommunication, représentés, excusés ou absents. Il fait état de la présence ou de l'absence des personnes convoquées à la réunion en vertu d'une disposition légale et de la présence de toute autre personne ayant assisté à tout ou partie de la réunion.

Le procès-verbal de séance résume les débats et précise de façon claire les délibérations du Conseil d'Administration. Il doit mentionner les questions soulevées, les réserves émises et, le cas échéant, l'identité des membres ayant exprimé un vote contraire aux délibérations.

Chaque membre reçoit communication d'une copie du procès-verbal de la séance du Conseil à laquelle il a participé dès l'établissement du procès-verbal, et dans toute la mesure du possible au plus tard dans les quinze (15) jours suivant la tenue de chaque séance.

Chaque membre du Conseil a droit au remboursement des frais de voyage et de déplacement raisonnables occasionnés dans l'exercice de ses fonctions sur présentation de justificatifs.

Une fois par an, le Conseil débat de son fonctionnement (ce qui implique une revue des comités spécialisés du Conseil) dont il est rendu compte dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise la Société, de telle sorte que les actionnaires sont tenus informés chaque année de la réalisation des évaluations et, le cas échéant, des suites données à celles-ci.

Conformément à l'article 12 des statuts de la Société, dans les cas limitativement prévus par la loi, les décisions du Conseil d'Administration peuvent aussi être prises par voie de consultation écrite à la demande du Président du Conseil d'Administration.

En cas de consultation écrite, à la demande du Président, le secrétaire du Conseil adresse à chaque administrateur et censeur par tout moyen de communication, y compris électronique, le texte du projet de la ou des décisions, les documents nécessaires à l'information des membres du Conseil d'Administration et la date à laquelle l'auteur de la convocation doit recevoir le vote de l'administrateur.

Sauf accord unanime des administrateurs, ce délai de réponse ne peut pas être inférieur à cinq (5) jours à compter de la date d'envoi de la consultation écrite.

Le vote s'exprime par « oui » ou « non » pour chaque décision, étant rappelé que le Censeur a un vote purement consultatif. La réponse est adressée au secrétaire du Conseil par tout moyen, y compris électronique. Tout administrateur n'ayant pas répondu dans le délai imparti est considéré comme s'étant abstenu.

Le secrétaire du Conseil consolide les votes des administrateurs sur la délibération proposée et informe le Conseil du résultat du vote. Le cas échéant, cette information mentionne les commentaires exprimés par les administrateurs. Les décisions sont formalisées dans un procès-verbal, signé et retranscrit dans le registre des décisions du Conseil.

ARTICLE 4 Devoirs des membres du Conseil d'Administration

Il est rappelé que la Société, comme indiqué dans son rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise, a déclaré se conformer aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef en vigueur.

Les règles ci-après s'appliquent aux membres du Conseil d'Administration, selon le cas, personnes physiques et personnes morales, comme aux représentants permanents des personnes morales membres du Conseil d'Administration.

4.1. Obligations générales

Avant d'accepter ses fonctions, chaque membre du Conseil d'Administration s'assure qu'il a pris connaissance des obligations générales ou particulières à sa charge. Les membres du Conseil d'Administration ont le devoir de connaître les obligations générales ou particulières qui leur incombent du fait de leur charge, de même que les textes légaux et réglementaires, les statuts de la Société et le règlement intérieur dont le Conseil s'est doté.

Chacun des membres du Conseil d'Administration doit s'assurer du respect des dispositions législatives et réglementaires régissant les fonctions de membre du Conseil d'Administration d'une société anonyme ainsi que des dispositions des statuts de la Société et du présent règlement intérieur du Conseil d'Administration, et notamment des règles relatives :

- à la définition des pouvoirs du Conseil d'Administration ;
- au cumul de mandats ;
- aux incompatibilités et incapacités ;
- aux conventions conclues directement ou indirectement entre un membre du Conseil d'Administration et la Société ; et
- à la détention et à l'utilisation d'informations privilégiées ou confidentielles.

Les membres du Conseil d'Administration font part au Conseil d'Administration et au Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE de toute situation de conflits d'intérêts financiers et/ou commerciaux, même potentielle et s'abstiennent d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

4.2. Obligation de confidentialité et de réserve

Les administrateurs doivent respecter les règles de confidentialité qui s'imposent aux membres d'un conseil d'Administration aux termes de la loi.

En cas d'invitation à une séance du Conseil d'Administration ou aux travaux préparatoires d'une telle séance d'un tiers n'ayant pas la qualité d'administrateur, le Président du Conseil lui rappelle ses obligations de confidentialité relatives aux informations recueillies lors de la séance concernée ou préalablement à celle-ci.

4.3. Obligations de diligence – Cumul des mandats

L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Chaque membre du Conseil d'Administration s'engage à être assidu :

- en assistant dans la mesure du possible, le cas échéant, par des Moyens de Télécommunication, à toutes les réunions du Conseil ;
- en assistant dans la mesure du possible à toutes les Assemblées Générales d'actionnaires ;
- en assistant aux réunions des comités créés par le Conseil d'Administration dont il serait membre.

Le Rapport sur le gouvernement d'entreprise donne aux actionnaires toute information utile sur la participation individuelle des administrateurs à ces séances et réunions.

Le Président du Conseil d'Administration ou le Directeur Général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents utiles ou nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Par ailleurs, les administrateurs peuvent, par le biais du Président du Conseil d'Administration, demander à la Société la transmission de certains documents auxquels la loi leur donne accès et qu'ils jugeraient utiles ; ces transmissions doivent s'effectuer par tous moyens permettant d'en assurer la confidentialité.

Chaque membre du Conseil est astreint au respect des règles légales relatives au cumul des mandats applicables aux sociétés anonymes. Le membre du Conseil qui se trouverait ou viendrait à se trouver en contravention avec ces règles devra régulariser sa situation dans les trois (3) mois. Chaque administrateur doit tenir informé le Conseil d'Administration des mandats exercés dans d'autres sociétés, y compris sa participation aux comités du Conseil de ces sociétés françaises ou étrangères.

4.4. Détention d'actions de la Société

Les membres du Conseil s'efforcent de posséder un nombre relativement significatif d'actions. Ainsi, il est demandé à chaque membre du Conseil d'Administration (autres que les membres représentant les salariés ou les salariés actionnaires) de détenir en compte nominatif pur 150 actions de la Société.

ARTICLE 5 Comité d'Audit

Conformément à la loi, le Conseil d'Administration a créé en son sein un Comité d'Audit ayant notamment pour mission :

- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'information en matière de durabilité, ainsi que du processus mis en œuvre pour déterminer les informations extra-financières à publier conformément aux normes pour la communication d'informations en matière de durabilité, et le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- d'examiner les projets de comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés de la Société et ses filiales (désignées ensemble le **« Groupe »** ou le **« groupe Lagardère »**) avant leur soumission au Conseil ;
- de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société, de la qualité, de l'exhaustivité, de l'exactitude et de la sincérité des états financiers ;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et de l'information en matière de durabilité ;
- de s'assurer de l'existence et de la fiabilité des procédures de contrôle interne, notamment en matière d'exposition aux risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale ;
- d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux Comptes et les auditeurs chargés de la certification des informations en matière de durabilité, proposés à désignation par l'Assemblée Générale ou lors du renouvellement de ces derniers ainsi que sur leur rémunération ;
- de s'assurer de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption ;
- d'examiner les conventions liant les sociétés du Groupe aux dirigeants de la Société ;
- de s'assurer de l'indépendance des Commissaires aux Comptes et des auditeurs chargés de la certification des informations en matière de durabilité.

Le Comité d'Audit rend compte régulièrement au Conseil d'Administration de l'exercice de ses missions. Il informe sans délai le Conseil de toute difficulté rencontrée.

Le Comité d'Audit est composé de trois à sept membres, en ce compris son Président, et dont les deux tiers au moins, dont le Président, ont la qualité de membres indépendants. Ces membres sont choisis parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction. Au moins un des membres indépendants du Comité devra présenter des compétences particulières en matière financière, comptable ou de contrôle légal des comptes.

Le Président du Comité d'Audit rend compte ou fait rendre compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité d'Audit.

ARTICLE 6 Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE

Le Conseil d'Administration a créé en son sein un Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE ayant notamment pour mission :

- En matière de composition du Conseil et des comités :
  - définir les critères de sélection des futurs candidats ;
  - faire des recommandations sur l'évolution de la composition du Conseil d'Administration et les profils des candidats.
- En matière de nomination des dirigeants mandataires sociaux :
  - donner un avis consultatif au Conseil d'Administration sur le projet de nomination ou de renouvellement du Président-Directeur Général (ou du Directeur Général, selon le cas) ainsi que, le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués ;
  - veiller à la préparation de l'avenir quant à la composition des instances dirigeantes de la Société, notamment par le biais de l'établissement d'un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.
- En matière de rémunération :
  - proposer le montant de la rémunération annuelle globale allouée aux membres du Conseil d'Administration qui est soumis à l'Assemblée Générale ;
  - proposer au Conseil d'Administration la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux (membres du Conseil d'Administration et des comités, Président du Conseil, Directeur Général et, le cas échéant, Directeurs Généraux Délégués), qui est soumise à l'Assemblée Générale ;
  - proposer au Conseil d'Administration les éléments de rémunérations en conformité avec la politique applicable.
- En matière de gouvernance :
  - examiner périodiquement l'indépendance des membres du Conseil d'Administration au regard des critères d'indépendance figurant dans le Code Afep-Medef ;
  - piloter le processus d'évaluation annuel du fonctionnement du Conseil et des comités ;
  - apprécier les risques de conflits d'intérêts entre les membres du Conseil d'Administration et le Groupe ;
  - revoir la politique de non-discrimination et de diversité mise en œuvre par la direction générale, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.
- En matière d'informations de durabilité :
  - procéder à l'examen des principaux impacts, risques et opportunités pour le Groupe en matière sociale, sociétale et environnementale ;
  - passer en revue la stratégie mise en œuvre en matière de RSE et de Développement durable ;
  - examiner les grands axes de la communication RSE aux actionnaires et aux autres parties prenantes, incluant les évaluations obtenues par le Groupe de la part des agences de notations extra-financières.

Le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE est composé de trois à sept membres, dont la majorité, dont le Président, a la qualité de membres indépendants. Ces membres sont choisis parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction.

Le Président du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE rend compte ou fait rendre compte aux membres du Conseil des travaux menés par le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la RSE.

ARTICLE 7 Adoption – Modification

Le présent règlement intérieur entre en vigueur le jour de son adoption par le Conseil à la majorité simple de ses membres. Toutes modifications et/ou adjonctions du présent règlement intérieur sont votées par le Conseil à la majorité simple de ses membres, étant précisé toutefois que toute modification du présent règlement intérieur ayant pour conséquence de modifier la majorité qualifiée relative à la prise de décision concernant toute cession d'une filiale ou d'un fonds de commerce représentant, pris isolément ou en cumulé sur toute période de douze mois, un chiffre d'affaires supérieur à (x) 50 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité d'Édition, (x) 100 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité Travel Retail ou (z) 10 millions d'euros s'agissant des filiales ou fonds de commerce compris dans l'activité média (radio et presse écrite), telle que prévue à l'article 3 du présent règlement intérieur, devra être approuvée à la majorité des trois cinquièmes des membres du Conseil d'Administration.

Le présent règlement intérieur sera communiqué à chaque administrateur préalablement à son entrée en fonction.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

4 FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIFS DE CONTRÔLE

4.1 FACTEURS DE RISQUES RFA 238

4.1.1 Synthèse des principaux risques du Groupe 238

4.1.2 Risques liés à l'activité économique du Groupe 239

4.1.3 Risques opérationnels 243

4.1.4 Risques financiers 245

4.1.5 Risques physiques et de transition liés au changement climatique 246

4.2 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RFA 247

4.2.1 Représentation synthétique de l'organisation du Groupe en matière de gestion des risques et de contrôle interne 247

4.2.2 Principaux acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne 248

4.2.3 Gestion des risques 249

4.2.4 Gestion des assurances 249

4.2.5 Contrôle interne 250

4.2.6 Surveillance permanente des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques 251

4.2.7 Information comptable et financière 252

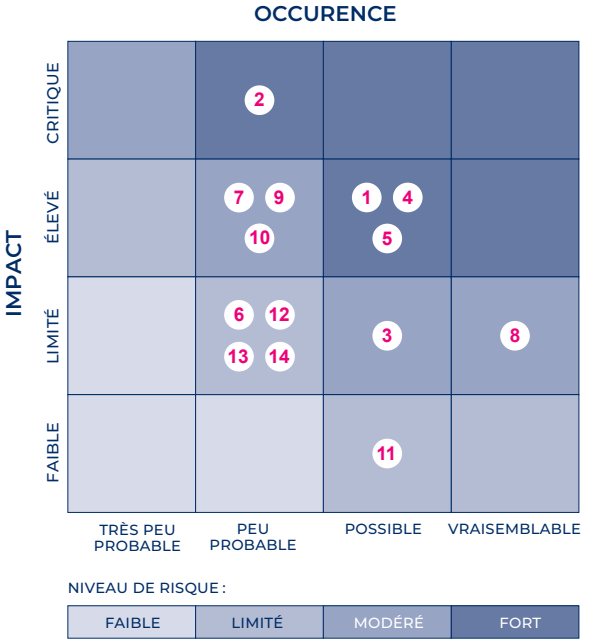
Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

4.1 FACTEURS DE RISQUES RFA

Conformément aux exigences du règlement (UE) n° 2017/1129 (« Prospectus 3 »), la description figurant dans la présente section est limitée aux risques spécifiques et significatifs à l'échelle du Groupe. Une évaluation qualitative du niveau de criticité (nette des mesures de maîtrise déployées par le Groupe) est présentée pour chacun d'entre eux, le risque le plus significatif étant abordé en premier au sein de chaque catégorie. Par ailleurs, les éléments qui suivent tiennent compte de l'analyse de double matérialité, présentée dans le rapport de durabilité du Groupe, qui a été établie pour répondre aux exigences de la réglementation européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive, cf. section 2.1.3). Enfin, des informations complémentaires sont également disponibles dans d'autres sections de ce document concernant plus particulièrement les litiges du Groupe (note 34 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 5.3) et les risques financiers (note 29 de l'annexe aux comptes consolidés du chapitre 5.3).

4.1.1 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX RISQUES DU GROUPE

CARTOGRAPHIE DÉTAILLÉE (MATRICE DE MATÉRIALITÉ)



1 Impact de l'évolution des modes de consommation sur les modèles d'affaires du Groupe
2 Crise majeure du trafic aérien
3 Crise majeure touchant la Chine
4 Risques liés à des contrats de montant unitaire élevé
5 Impact de l'IA générative sur la création de contenus
6 Risques liés à la mise en place de la stratégie
7 Perte de continuité d'activité
8 Risques liés à la sécurité des données
9 Risques liés à l'éthique des affaires
10 Risques liés aux produits distribués
11 Risque de taux d'intérêt
12 Risques de crédit et de contrepartie
13 Risque physiques et de transition liés au changement climatique
14 Risque de change

Ce tableau présente l'état des risques **à un horizon de moyen terme (trois ans).** L'impact présenté ici est net des moyens de maîtrise mis en place par le groupe Lagardère. Seuls les risques considérés comme limités à forts sont présentés ici.

4.1.2 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DU GROUPE

4.1.2.1 IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION SUR LES MODÈLES D'AFFAIRES DU GROUPE

Le Groupe est confronté à l'évolution des habitudes de consommation de ses clients, notamment liée au développement des technologies du numérique et de la mobilité ou à des événements de marché (crise économique, etc.).

Le plan stratégique du Groupe est fondé sur la complémentarité de ses différentes activités ainsi que sur l'optimisation de sa performance opérationnelle.

De manière générale, la pluralité des métiers et des implantations géographiques du Groupe constitue une protection contre les aléas de son activité économique (cf. la répartition du chiffre d'affaires du Groupe figurant au début du présent Document d'enregistrement universel : « Lagardère 2025 en bref »).

Par ailleurs, les directions générales des branches effectuent une veille de marché visant à anticiper, à détecter et à analyser les enjeux liés aux changements des comportements de consommation, aux évolutions technologiques et aux acteurs numériques.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme globalement fort par le groupe Lagardère.

DESCRIPTION

Lagardère Publishing

L'activité *Trade* (édition de livres grand public) de Lagardère Publishing, qui a représenté 21 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025, est exposée à une attrition de son lectorat au profit de nouvelles formes de divertissement (réseaux sociaux, plateformes de streaming, jeux vidéo, etc.). Cette évolution concerne plus particulièrement les jeunes et les hommes.

En outre, cette activité est exposée à des pertes de parts de marché au bénéfice d'autres acteurs et formats d'édition (dont l'auto-édition ou la vente de livres de seconde main) qui attirent notamment les jeunes adultes. Ainsi, le développement croissant du marché des livres d'occasion, qu'ils soient physiques ou en ligne, entraîne un détournement progressif des ventes de livres neufs (en particulier sur les titres à fort tirage).

Enfin, plusieurs facteurs pourraient réduire l'activité du segment Éducation, comme la concurrence de nouveaux formats ou de nouveaux acteurs (notamment numériques), ainsi qu'une évolution des politiques publiques réduisant la fréquence de renouvellement des manuels scolaires.

Lagardère Travel Retail

Dans le domaine des déplacements aériens, les voyageurs sont susceptibles de faire évoluer leurs comportements dans une perspective de réduction de leur empreinte carbone.

Par ailleurs, des évolutions réglementaires locales pourraient impacter la consommation de certains produits fortement contributeurs. À titre d'exemple, la limitation ou l'interdiction de vente de tabac pourrait conduire à une perte de chiffre d'affaires pour Lagardère Travel Retail dans certains aéroports.

Lagardère News et Lagardère Radio

Les activités de Lagardère News et Lagardère Radio, qui ont représenté environ 1,4 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2025, sont confrontées à la très vive concurrence du numérique par rapport aux supports imprimés qui impacte les ventes ainsi que le chiffre d'affaires lié à la publicité :

- la diffusion de la presse sur le marché français a diminué de -2 % entre juillet 2024 et juin 2025 ;
- le marché de la publicité hors digital sur les neuf premiers mois de 2025 est en retrait de -9,4 % pour la presse écrite et de -1,9 % pour la radio au niveau national par rapport à la même période en 2024 [1] ;
- si le marché de la publicité digitale en France continue sa progression pour les radios et la presse, sa valeur est largement captée par quelques acteurs clés du marché : les trois principales régies publicitaires (Google, Amazon et Meta) ont représenté 74 % du marché publicitaire digital entre janvier et septembre 2025.

MESURES DE GESTION

Lagardère Publishing

La branche adapte en permanence son offre aux évolutions des attentes du public, comme en témoigne notamment la part prise par les e-books et les livres audio dans son chiffre d'affaires, ainsi que sa stratégie de diversification dans les jeux de société et la papeterie haut de gamme.

Par ailleurs, Lagardère Publishing participe avec certaines associations professionnelles à des actions visant à défendre les droits de propriété intellectuelle dans le cadre du développement du marché de l'occasion.

Enfin, la branche met en œuvre plusieurs actions pour développer son activité Éducation, en renforçant notamment son offre numérique afin de répondre aux besoins du marché.

Lagardère Travel Retail

La diversité des implantations géographiques de la branche permet de réduire les risques liés aux évolutions locales du comportement des voyageurs. En outre, l'activité de la branche s'est également développée en dehors du secteur aérien : les opérations dans les gares et stations de métro ont ainsi représenté 5 % du chiffre d'affaires de la branche en 2025.

Lagardère News et Lagardère Radio

Dans le contexte d'une écoute numérique de la radio représentant 25,5 % du marché en 2025, Lagardère Radio a développé des formats digitaux pour ses radios et les diffuse via ses propres canaux et des plateformes externes.

Lagardère News poursuit par ailleurs une stratégie de transformation digitale du *Journal du Dimanche* avec pour objectif de compenser l'attrition de la diffusion papier par un renforcement de la diffusion numérique payante.

Enfin, l'activité de sa régie publicitaire inclut une équipe commerciale dédiée au numérique.

(1) Source : BUMP/IREP ; janvier-septembre 2025.

4.1.2.2 CRISE MAJEURE DU TRAFIC AÉRIEN

DESCRIPTION

L'activité de Lagardère Travel Retail est exposée à tout événement d'ampleur impactant durablement le trafic aérien sur une zone géographique significative.

Ainsi, une crise de type économique, géopolitique ou sanitaire pourrait mener à des restrictions (volontaires ou non) de déplacement des voyageurs sur une zone stratégique pour la branche, entraînant une baisse de son chiffre d'affaires. À titre d'exemple, la pandémie de Covid-19 avait provoqué une baisse du trafic aérien de -63,7 % en 2020 par rapport à 2019.

En outre, d'autres événements pourraient affecter le trafic aérien de manière temporaire et localisée (attentat, catastrophe naturelle telle qu'une éruption volcanique, etc.).

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme fort par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

La pluralité des implantations géographiques ainsi que la diversification des canaux de distribution de Lagardère Travel Retail permettent d'atténuer les risques liés à une crise locale.

Par ailleurs, la branche analyse les enjeux géopolitiques locaux avant de déployer des implantations dans de nouveaux pays. Lorsque cela est possible, elle tente également de favoriser des modèles de minima garantis par passager et/ou des clauses contractuelles protectrices en cas d'événements extérieurs pouvant affecter durablement le volume et/ou la qualité du trafic passagers.

Enfin, comme elle l'a démontré lors de la pandémie de Covid–19, la branche peut ajuster son fonctionnement pour faire face à toute situation de crise grâce à la maîtrise et à la flexibilisation de sa base de coûts ainsi qu'à sa capacité de faire évoluer sa politique de prix ou d'adapter son approvisionnement.

4.1.2.3 RISQUES LIÉS À DES CONTRATS DE MONTANT UNITAIRE ÉLEVÉ

DESCRIPTION

Certains contrats passés dans le domaine des concessions gérées par Lagardère Travel Retail prévoient le versement de revenus minimums garantis au concédant, générant ainsi pour le Groupe des engagements financiers s'élevant à plusieurs centaines de millions d'euros étalés sur plusieurs années.

La rentabilité de ces contrats peut s'avérer durablement affectée, par exemple si l'évolution du niveau ou de la qualité du trafic passagers ou le volume de dépense par passager ne permettent pas de couvrir de manière satisfaisante les revenus minima garantis au concédant.

Par ailleurs, à leur échéance, ces contrats font la plupart du temps l'objet d'un appel d'offres de la part du concédant. Aussi certains contrats pourraient ne pas être renouvelés, l'être partiellement ou bien à des conditions financières moins favorables.

Ces risques peuvent également concerner certains contrats passés par Lagardère Publishing avec des auteurs, des ayants droit ou pour la distribution d'éditeurs tiers.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme fort par le groupe Lagardère qui procède, en conformité avec les normes comptables applicables, à une revue régulière de la valorisation de ces contrats dans ses comptes.

MESURES DE GESTION

Le positionnement de Lagardère Travel Retail sur trois métiers distincts, son implantation dans plus de 50 pays sur cinq continents et l'échelonnement des échéances de renouvellement de ses contrats permettent de limiter son exposition à la perte d'un contrat, ainsi qu'à la baisse de rentabilité d'une activité ou d'un marché.

De plus, la branche a renouvelé des concessions importantes depuis 2022, notamment auprès des aéroports parisiens et des gares SNCF en France.

Par ailleurs, dans le cadre de la gestion des risques liés à des contrats de montant unitaire élevé, la branche et le Groupe effectuent une revue périodique des grands contrats afin de suivre l'évolution et les perspectives de profitabilité de ces derniers.

Enfin, lorsque cela est possible, Lagardère Travel Retail essaie de favoriser des modèles de minima garantis par passager et/ou des clauses contractuelles protectrices en cas d'événements extérieurs pouvant affecter durablement le volume et/ou la qualité du trafic passagers.

De la même façon, la diversification de Lagardère Publishing autour de plusieurs métiers (Livres, Fascicules, Jeux de société, Papeterie haut de gamme) et des trois principaux bassins linguistiques (français, anglais, espagnol) lui permet de limiter sa dépendance à un auteur ou à un partenaire commercial donné.

4.1.2.4 IMPACT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE GÉNÉRATIVE SUR LA CRÉATION DE CONTENUS

DESCRIPTION

La diffusion massive d'outils d'intelligence artificielle générative facilement accessibles est source de plusieurs enjeux pour les activités du groupe Lagardère, en particulier pour Lagardère Publishing.

La production rapide et importante de contenus générés par l'intelligence artificielle pourrait entrer en concurrence directe avec l'offre éditoriale de Lagardère Publishing. Cette technologie soulève des enjeux majeurs liés à la propriété intellectuelle qui constitue l'une des principales sources de revenus de la branche. Ainsi, les moteurs d'intelligence artificielle sont entraînés à partir de contenus notamment détenus par Lagardère Publishing, sans rémunération de cette dernière. En outre, elle accroît également le risque de plagiat des œuvres dont Lagardère Publishing détient les droits.

Ces enjeux sont également significatifs pour les activités médias du Groupe en lien avec la perte d'opportunité constituée par l'entraînement des moteurs d'IA à partir de contenus détenus par Lagardère News et Lagardère Radio, sans accord ou rémunération. Par ailleurs, l'intégration de fonctionnalités d'intelligence artificielle dans les moteurs de recherche pourrait modifier le comportement des internautes, affectant la rémunération des médias du Groupe.

Enfin, il y a un risque pour l'ensemble des activités du Groupe de ne pas saisir les opportunités liées à l'utilisation de cette technologie, par exemple en matière de renforcement de la productivité.

Au global, ce risque connaît une évolution rapide et est considéré comme fort par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

Dans ses choix éditoriaux, Lagardère Publishing valorise au quotidien la création intellectuelle humaine qui constitue un élément qualitatif essentiel dans l'édition des œuvres culturelles. Elle met également en place des mesures visant à protéger les droits d'auteur dont elle est propriétaire à travers :

- la défense, menée auprès des syndicats professionnels et des autorités publiques, en faveur de la nécessité de n'accorder la protection des droits d'auteur qu'aux seuls contenus créés par des personnes physiques ;
- la mise en place d'outils de détection du plagiat et d'utilisation des contenus de la branche par des moteurs d'intelligence artificielle afin de faire valoir les droits dont elle dispose ;
- la participation à certaines actions judiciaires contre les opérateurs d'intelligence artificielle utilisant les contenus sans les rémunérer.

Pour leur part, les activités médias du Groupe déploient plusieurs types de mesures :

- actions de formations afin d'intégrer cette nouvelle technologie dans leur fonctionnement ;
- amélioration du référencement des contenus produits par le Groupe dans les moteurs de recherche et les plateformes de streaming ;
- actions judiciaires envers les acteurs du monde numérique visant à obtenir une meilleure rémunération pour les contenus édités par le Groupe.

Plus largement, les activités du Groupe mènent une veille active sur les usages liés à l'intelligence artificielle afin de bénéficier notamment des gains de productivité que cette technologie peut apporter.

4.1.2.5 CRISE MAJEURE TOUCHANT LA CHINE

DESCRIPTION

Le groupe Lagardère a diverses activités liées à la Chine, en particulier des implantations directes dans ce pays ainsi que des relations d'affaires avec des partenaires, fournisseurs et/ou clients chinois. Ses opérations pourraient être affectées par la remise en cause des relations commerciales de la Chine avec ses partenaires internationaux, suite par exemple à des tensions géopolitiques aggravées. Ces activités pourraient également être affectées en cas de crise économique en Chine.

Ainsi, Lagardère Publishing recourt à des prestataires chinois, en particulier en matière d'impression. L'indisponibilité de ces derniers, en lien par exemple avec un embargo international, pourrait entraîner une rupture dans la chaîne de fabrication de certains ouvrages publiés par la branche.

Par ailleurs, Lagardère Travel Retail dispose d'une filiale en Chine. La réduction du trafic aérien dans ce pays, suite notamment à des tensions géopolitiques, à une crise économique interne ou à des politiques publiques, pourrait impacter son activité. La branche a toutefois réduit de manière significative son activité dans ce pays en 2025, notamment par la rationalisation de son réseau et la fermeture de points de vente.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme limité par le groupe Lagardère (en baisse par rapport à l'exercice précédent).

MESURES DE GESTION

Lagardère Publishing suit régulièrement les risques associés à ses fournisseurs et cherche à diversifier ses approvisionnements afin de diluer ces risques. Au-delà de la Chine, la branche dispose ainsi de fournisseurs en France, en Amérique et en Asie (Inde, Vietnam) pour ses impressions.

Par ailleurs, au-delà de la rationalisation de son réseau en Chine, Lagardère Travel Retail dispose d'un portefeuille d'activités géographiquement diversifié, ce qui contribue également à limiter son exposition aux risques.

4.1.2.6 RISQUES LIÉS À LA MISE EN PLACE DE LA STRATÉGIE

DESCRIPTION

Le Groupe est régulièrement amené à conduire des opérations de croissance externe et des partenariats dans ses métiers. Ainsi, le montant des investissements financiers s'est élevé à 67 M€ en 2025 (vs 64 M€ en 2024). À titre d'exemple, sur cette période, Lagardère Publishing a acquis 999 Games (Pays-Bas) ainsi que la marque Le Routard (France), et Lagardère Travel Retail a pris une participation majoritaire dans la joint-venture exploitant les activités Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (Pays-Bas).

La réussite de ces opérations de croissance externe dépend de la capacité du Groupe à cibler des opportunités attractives, à mener des négociations efficaces et à réussir l'intégration de ces nouvelles activités dans son portefeuille. Un échec pourrait avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'opération et, à terme, sur la valeur patrimoniale du Groupe.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme globalement limité par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

Toute opération significative d'engagement est soumise à un processus rigoureux encadré par la procédure d'engagement du Groupe.

Chaque dossier proposé est analysé en détail par les équipes de la branche qui le propose et revu par le Comité d'Engagement du Groupe, animé par la Direction Financière du Groupe.

Le Comité d'Engagement formule un avis auprès de la Direction Générale du Groupe après avoir évalué l'intérêt de l'opération envisagée pour le Groupe et la branche concernée, s'être assuré de la connaissance et de la maîtrise des risques générés par sa réalisation et avoir validé les hypothèses sous-jacentes à l'analyse de sa rentabilité, sur la base d'une méthodologie et de critères définis par la Direction Financière du Groupe. Au-delà d'un certain montant d'engagement, une autorisation du Conseil d'Administration de Lagardère SA est requise.

Des suivis de performance post-acquisition sont par ailleurs régulièrement réalisés par la Direction Financière du Groupe et présentés au Comité d'Audit.

4.1.3 RISQUES OPÉRATIONNELS

4.1.3.1 PERTE DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

DESCRIPTION

Des éléments exceptionnels pourraient perturber le fonctionnement des opérations du Groupe en rendant temporairement indisponibles certains systèmes ou sites stratégiques. Les causes pouvant être très variées, seuls les incidents les plus pénalisants sont décrits ici.

Défaillance majeure des systèmes d'information

Les systèmes d'information ont une importance majeure pour toutes les activités du Groupe, comme l'a confirmé voire accentué le développement du télétravail. Or, ils constituent des ensembles de plus en plus complexes et interdépendants soumis à une obsolescence accélérée. Cette tendance expose de manière croissante les opérations du Groupe à un dysfonctionnement d'ampleur de ses systèmes, de ses réseaux et/ou de ceux de ses partenaires.

Destruction ou blocage d'un site majeur

Ce scénario recouvre par exemple une indisponibilité prolongée des entrepôts de Lagardère Publishing et/ou de Lagardère Travel Retail, ou des caisses sur un ensemble de boutiques, ou bien encore des studios de radio. De multiples causes sont envisageables (incendie, inondation, sabotage, attentat, grève, etc.).

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

Les réponses à ce risque sont spécifiques aux différents scénarios envisagés et incluent notamment des plans de secours opérationnels pour permettre une gestion en mode dégradé ainsi qu'une communication de crise.

Les impacts de ce type d'événements peuvent également être atténués, notamment par :

- la mise en place de mesures de réduction des coûts de fonctionnement des entités opérationnelles affectées pendant la durée de la crise ;
- la création de nouveaux centres modernisés de distribution pour l'activité Travel Retail ;
- le renforcement des mesures de sécurité physique sur le principal site de distribution de Lagardère Publishing en France ;
- le recours aux polices d'assurance du Groupe, lorsque le risque est assurable.

S'agissant spécifiquement de la défaillance des systèmes d'information, les sites concernés font l'objet de plans d'investissement ambitieux pilotés par les branches du Groupe.

Toutefois, le Groupe ne peut se prémunir contre l'ensemble des scénarios envisageables, ni garantir qu'il saura neutraliser les effets de tous les incidents opérationnels qui pourraient l'impacter.

4.1.3.2 RISQUES LIÉS À LA SÉCURITÉ DES DONNÉES

DESCRIPTION

Le Groupe détient dans ses systèmes d'information des données confidentielles liées à la conduite de ses affaires, notamment le détail des contrats de montant unitaire élevé évoqués plus haut. Il détient également des données à caractère personnel portant sur ses salariés ou sur des tiers, qu'il s'agisse par exemple d'abonnés (magazines, fascicules), de voyageurs (duty free), d'internautes (médias, éducation), de membres (club de sports) ou de spectateurs (salles de spectacles). Aussi, en cas de remise en cause de la confidentialité, de l'intégrité ou de la disponibilité de ces données, le Groupe pourrait subir des dommages de natures diverses : atteinte à son image, perte de chiffre d'affaires, litiges avec des tiers ou amendes.

Ces enjeux apparaissent d'autant plus sensibles dans un contexte de complexification des systèmes, d'hébergement croissant des informations auprès d'acteurs du cloud pouvant avoir des activités concurrentes à celles du Groupe, de développement du télétravail, d'accroissement des actes de malveillance informatique et de renforcement des obligations réglementaires en matière de protection des données à caractère personnel.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

La Direction de la Cybersécurité Groupe met à jour et diffuse auprès des entités du Groupe une politique de sécurité des systèmes d'information (qui s'appuie notamment sur la norme ISO 27005, complétée d'un référentiel de notes d'application) ainsi que des outils, des formations et des supports de sensibilisation afin de les aider à renforcer la protection de leurs systèmes d'information et des données qu'ils contiennent. Ce dispositif est complété d'une surveillance permanente de tous les réseaux externes (Internet, Darknet, etc.) afin d'y détecter notamment des publications exfiltrées, des vulnérabilités ou des défauts de configuration technique. Enfin, chaque année, des tests de pénétration sont réalisés sur les systèmes d'information des entités du Groupe par des partenaires.

La Direction de la Cybersécurité Groupe effectue également de manière récurrente des enquêtes d'auto-évaluation en lien avec la sécurité des systèmes et des réseaux informatiques de ces entités. Le modèle déployé se base sur les exigences de la politique de sécurité des systèmes d'information du Groupe. Sur la base des résultats, des recommandations sont émises afin de renforcer la préservation de la confidentialité des données, la protection des systèmes d'information contre les intrusions et minimiser les risques d'interruption de service de ces mêmes systèmes.

Par ailleurs, le Délégué à la protection des données du Groupe a déployé un programme relatif à la protection des données personnelles visant à assurer la conformité des activités du Groupe avec le RGPD.

4.1.3.3 RISQUES LIÉS À L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

DESCRIPTION

Le groupe Lagardère exerce ses activités dans de nombreux pays disposant de réglementations en matière de lutte anticorruption, de sanctions économiques internationales ou de protection de la concurrence. Le Groupe constate une pression croissante des autorités de contrôle dans l'application de ces réglementations ainsi que l'existence d'importantes sanctions prononcées contre des sociétés commerciales.

Malgré les efforts du Groupe pour se conformer à ces réglementations, un manquement pourrait conduire à de lourdes sanctions, à une dégradation de l'image du Groupe, à une condamnation de ses dirigeants, à une remise en cause de certains contrats, voire à une éviction de certains marchés ou à une dégradation des relations avec les banques du Groupe.

Le risque de corruption est plus important pour certaines activités, en particulier celles impliquant la signature de contrats avec des agents publics ou la participation à des appels d'offres. Cela est notamment le cas pour les concessions opérées par Lagardère Travel Retail ou dans le secteur de l'Éducation pour Lagardère Publishing.

Les activités du Groupe comportent également des enjeux en matière de droit de la concurrence. Le Groupe pourrait être exposé à des accusations, fondées ou non, d'avoir remporté un marché du fait de comportements anticoncurrentiels (accusations d'ententes, contrat limitant la concurrence sur son marché, etc.), pouvant conduire à une remise en cause du périmètre de ce contrat.

Enfin, certaines activités sont plus exposées aux sanctions économiques internationales [(1)], au regard des pays concernés. C'est le cas notamment pour l'approvisionnement des boutiques de Lagardère Travel Retail ou pour la concession de licences d'exploitation de droits (marque ELLE).

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

Le Groupe attache la plus grande importance à l'éthique des affaires dans toutes ses activités et territoires d'implantation. Dans cette optique, la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne est chargée de concevoir et d'animer des programmes communs à toutes les activités, destinés à identifier, prévenir et gérer certains risques liés à l'éthique des affaires.

Ainsi, le Groupe pratique une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et déploie un programme anticorruption visant le respect des réglementations en vigueur dans les pays où il exerce ses activités, et tout particulièrement la loi française Sapin 2. Ce programme inclut un Code de conduite et une ligne d'alerte accessibles à toute personne sur le site Internet institutionnel du Groupe.

Par ailleurs, du fait de son implantation sur les cinq continents, le Groupe déploie également un programme en matière de sanctions économiques internationales et s'attache à respecter celles qui lui sont applicables. Pour ce faire, des analyses de faisabilité des projets sont effectuées et des vérifications sont menées sur un certain nombre de partenaires potentiels.

Ces programmes sont mis en œuvre par les équipes Compliance de chacune des branches au travers du réseau international de correspondants Compliance. Ils s'accompagnent également d'une formation des salariés aux enjeux associés.

En outre, la Direction des Affaires Juridiques dispose des compétences adaptées en matière de respect du droit de la concurrence. Dans le cadre de la procédure d'engagement, elle participe ainsi à la revue des principaux projets du Groupe. Elle assure aussi un appui quotidien aux opérationnels concernés et mène des actions de sensibilisation à leur attention.

4.1.3.4 RISQUES LIÉS AUX PRODUITS DISTRIBUÉS

DESCRIPTION

Dans le cadre des activités Restauration et Travel Essentials de Lagardère Travel Retail, le Groupe pourrait être confronté à un incident impliquant la qualité de ses produits alimentaires. En conséquence, sa responsabilité pourrait être mise en cause et affecter ainsi son image et celle des marques concernées auprès des concédants. Ce risque tend à se renforcer avec le développement du segment Restauration qui a représenté environ 18 % du chiffre d'affaires total du Groupe en 2025.

Dans une moindre mesure, ce risque s'applique également aux produits physiques accompagnant les livres et fascicules vendus par Lagardère Publishing (accessoires, jouets, etc.) en cas de non-conformité aux normes et réglementations applicables conduisant à un dommage aux consommateurs et à l'image de la branche.

Au regard de ces éléments, le risque est considéré comme modéré par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

Lagardère Travel Retail déploie des formations et une série de mesures pour s'assurer du respect de la réglementation et des normes professionnelles applicables dans les pays où elle exerce son activité Restauration. Ces mesures font l'objet d'une supervision centralisée par la division Restauration de la branche et sont complétées par des audits externes réguliers organisés dans les points de vente ainsi que des simulations de crise sanitaire.

De la même façon, Lagardère Publishing s'assure de la conformité des produits qu'elle distribue avec les normes locales en vigueur, grâce notamment aux accords passés avec ses fournisseurs, à la sensibilisation de ses équipes aux procédures en vigueur et à des revues d'audit interne.

(1) Les gouvernements et les instances internationales (ONU, etc.) peuvent adopter des mesures restrictives financières ou commerciales à l'encontre de personnes physiques, morales ou d'entités. Ces mesures prennent la forme d'interdictions et de restrictions au commerce de biens, de technologies ou de services ciblés avec certains pays, de mesures de gel des fonds et ressources économiques, et parfois de restrictions à l'accès aux services financiers.

4.1.4 RISQUES FINANCIERS

Risque de taux d'intérêt

DESCRIPTION

En sa qualité d'emprunteur auprès des banques et du marché, le Groupe est exposé au risque de hausse des taux d'intérêt, dans la mesure où une part significative de sa dette est à taux variable. Ce risque, qui s'inscrit dans un contexte d'incertitude sur l'évolution des taux de marché, reste toutefois limité.

MESURES DE GESTION

Le Groupe a engagé une modification de la structure de sa dette pour en renforcer la part à taux fixe en s'appuyant sur son accès aux marchés obligataires.

Risques de crédit et de contrepartie

DESCRIPTION

Ces risques sont liés aux créances clients et aux placements de trésorerie. En fragilisant certains partenaires du Groupe, la pandémie de Covid-19 ainsi que l'inflation qui l'a suivie ont accru le risque de contrepartie qui demeure toutefois à un niveau limité.

Ces risques sont détaillés dans la note 29 du chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.

MESURES DE GESTION

Ces risques sont suivis par les filiales concernées qui prennent les mesures de gestion nécessaires. Le Groupe n'a pas identifié d'aggravation significative du taux de défaut de ses contreparties en 2025.

Risque de change

DESCRIPTION

Une part des fonds propres du Groupe est libellée en livre sterling, en raison des résultats historiques de ses activités au Royaume-Uni. Il en résulte un risque de change patrimonial contre euro.

Dans le cadre de ses opérations de Travel Retail, les entités du Groupe peuvent être amenées à acheter des produits dans une devise et à les vendre dans une autre, générant un risque de change transactionnel.

Ces risques sont détaillés dans la note 29 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel.

Au regard de ces éléments, le risque de change est considéré comme limité par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

Le risque de change patrimonial contre euro ne fait pas l'objet d'une couverture par le Groupe.

Lagardère Travel Retail suit le risque de change transactionnel et se dote d'instruments financiers de couverture pour le réduire.

4.1.5 RISQUES PHYSIQUES ET DE TRANSITION LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Depuis 2022, le groupe Lagardère tient à jour une analyse détaillée de son exposition au risque climatique à moyen et long terme. Cette dernière tient compte de trois scénarios de hausse des températures à l'horizon 2100 :

- une hausse de +4 °C correspondant à des mesures très limitées de réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'impact de cette forte hausse des températures sur les activités du Groupe est illustré par la notion de « Risques physiques » ci-après ;
- une hausse limitée à +1,5 °C impliquant le déploiement à l'échelle mondiale de mesures volontaristes de réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'impact de ces mesures sur le groupe Lagardère est illustré par la notion de « Risques de transition » ci-après ;
- une hausse de +2,7 °C correspondant à un scénario intermédiaire entre les deux précédents.

La cartographie montre que le risque climatique est transverse aux activités du groupe Lagardère.

À moyen terme, le groupe Lagardère considère ce risque comme globalement limité.

Le chapitre 2 décrit plus en détail la cartographie des risques climatiques menée par le Groupe et ses conclusions.

Risques physiques

DESCRIPTION

L'activité de Lagardère Travel Retail est soumise au bon fonctionnement des aéroports, des gares et des moyens de transport. Ainsi, tout événement climatique susceptible de réduire ou d'interrompre durablement le trafic passagers dans les boutiques du Groupe peut avoir un impact sur son chiffre d'affaires.

La disponibilité et le prix de certaines matières premières entrant dans la composition des produits vendus par le Groupe peuvent également être affectés par des aléas climatiques. C'est le cas par exemple du papier pour les livres ou les magazines, et des produits alimentaires pour le Travel Retail.

L'impact financier potentiel associé à ces risques est jugé non matériel par le groupe Lagardère.

MESURES DE GESTION

Les mesures de gestion sont sensiblement les mêmes que celles applicables au risque « Perte de continuité d'activité ».

Par ailleurs, les entités opérationnelles du groupe Lagardère sécurisent leurs sources d'approvisionnements, notamment en passant des contrats pluriannuels et en diversifiant leurs fournisseurs (c'est le cas par exemple du papier pour les livres). En matière alimentaire, Lagardère Travel Retail développe des sources d'approvisionnement locales dans le cadre d'une démarche éco-responsable.

Enfin, les sites du Groupe sont répartis dans de nombreuses zones géographiques distinctes, ce qui tend à réduire l'impact d'un événement climatique particulier.

Risques de transition

DESCRIPTION

La mise en place de mesures de réduction des émissions de gaz à effet de serre pourrait, en impactant le trafic aérien, affecter l'activité du Groupe. Par ailleurs, une réglementation plus stricte pourrait impacter le coût du papier. Ces mesures pourraient prendre des formes variées, comme des décisions politiques (locales et nationales) ou des pressions en provenance des marchés financiers (réorientation des choix des investisseurs vers des secteurs moins carbonés, hausse du prix de l'énergie).

L'impact financier potentiel associé à ces risques est jugé non matériel par le groupe Lagardère.

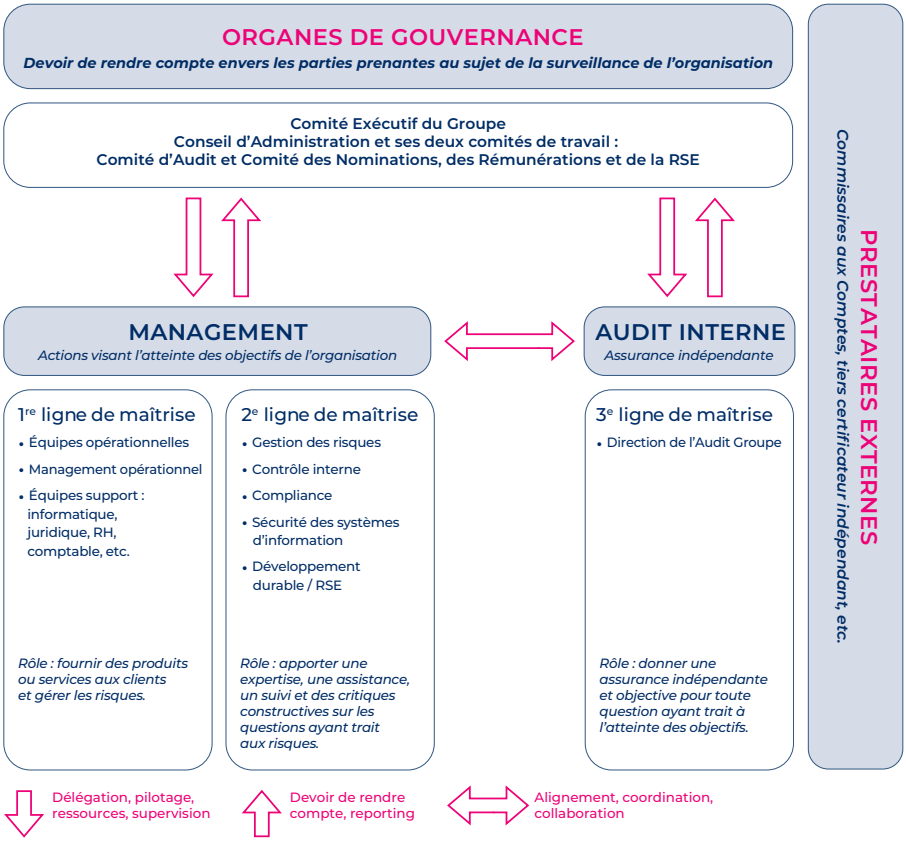
MESURES DE GESTION

Le groupe Lagardère suit avec attention l'ensemble des réglementations applicables à ses activités pour anticiper au mieux leurs impacts économiques et ajuster son offre de produits. En outre, les entités opérationnelles de Lagardère Publishing sécurisent leurs conditions d'approvisionnements de papier à travers notamment des contrats pluriannuels et en diversifiant leurs fournisseurs.

4.2 DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

RFA

4.2.1 REPRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE L'ORGANISATION DU GROUPE EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE



4.2.2 PRINCIPAUX ACTEURS DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

Les rôles et responsabilités des différents acteurs du Groupe dans la gestion des risques et du contrôle interne sont encadrés par le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, mis à jour le 29 avril 2025, et par la Charte de gestion des risques du Groupe.

4.2.2.1 ORGANISATION DU GROUPE

En 2025, le groupe Lagardère consolide 513 entités en intégration globale et 29 entités en mise en équivalence dans ses comptes.

La société Lagardère SA contrôle l'ensemble des filiales du Groupe. Les modalités détaillées de gouvernement d'entreprise sont décrites au chapitre 3.

Les activités opérationnelles sont exercées au 31 décembre 2025 dans le cadre de sociétés juridiquement autonomes regroupées en branches d'activités : Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail. Par ailleurs, le périmètre des activités du Groupe comprend également Lagardère Live qui inclut notamment Lagardère News *(Le Journal du Dimanche, Le JDNews, Le JDMag* et la licence ELLE), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment, Lagardère Paris Racing et le Corporate Groupe.

Chaque branche dispose d'une organisation propre et d'une holding dont la direction générale est assurée par le dirigeant de la branche, sous le contrôle de la Direction Générale du Groupe.

L'ensemble des organes de direction, d'administration et de contrôle de ces sociétés holding est nommé par Lagardère SA via sa filiale Lagardère Media.

Les dirigeants des branches et de leurs filiales exercent leurs responsabilités sous le contrôle de leurs organes d'administration ou de surveillance.

Le Groupe nomme une majorité des représentants au sein de ces organes d'administration et de contrôle.

4.2.2.2 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉ D'AUDIT

Le rôle et les pouvoirs du Conseil d'Administration sont décrits au chapitre 3. En matière de contrôle interne et de gestion des risques, il veille à l'efficacité des dispositifs déployés par le Groupe. Il s'appuie pour cela sur le Comité d'Audit, dont il nomme les membres et qui a notamment pour missions :

- d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables adoptés pour l'établissement des comptes ;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne concernant l'information comptable et financière ;
- de s'assurer de l'existence et de la fiabilité des procédures de contrôle interne, notamment en matière d'exposition aux risques.

4.2.2.3 DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF

La Direction Générale élabore la stratégie du Groupe, anime son développement et son contrôle. Elle arrête les principales décisions de gestion qui en découlent et s'assure de leur mise en œuvre, tant au niveau de la société mère qu'à celui des différentes branches d'activités.

À ce titre, elle est responsable de la définition, de la mise en place et du suivi des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe. En cas de défaillance des dispositifs, elle veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

La Direction Générale s'appuie dans l'exécution de ses missions sur le Comité Exécutif, dont la composition est décrite au chapitre 3.

4.2.2.4 DIRECTIONS CENTRALES

Au sein de la holding du Groupe, les Directions Centrales exercent notamment les missions suivantes :

- assurer les obligations de gestion liées à la holding d'une société cotée ;
- organiser et superviser l'élaboration de l'information financière nécessaire au pilotage du Groupe et aux publications réglementaires ;
- établir des programmes de gestion des risques, de conformité et de contrôle interne à destination de l'ensemble du Groupe pour renforcer la maîtrise de son fonctionnement ;
- sensibiliser les branches et leur apporter un support technique, méthodologique sur certains sujets réglementaires.

Les Directions Centrales sont toutes rattachées à un membre du Comité Exécutif, ce qui garantit leur indépendance. Elles rendent régulièrement compte à la Direction Générale et au Comité d'Audit en matière d'élaboration de l'information financière, de gestion des risques et du contrôle interne.

4.2.2.5 HOLDINGS DES BRANCHES

Elles animent la gestion des risques et du contrôle interne au sein de chaque branche en :

- établissant une vision consolidée des risques de la branche basée sur la méthodologie Groupe ;
- supervisant le déploiement dans l'ensemble de la branche des dispositifs et programmes Groupe.

Elles supervisent par ailleurs l'élaboration de l'information financière au sein de chaque branche.

Les holdings des branches rendent compte de ces différents dispositifs auprès de Lagardère SA au moyen de reportings réguliers.

4.2.2.6 ENTITÉS OPÉRATIONNELLES

Elles gèrent les risques associés à leurs activités. Cela implique leur identification, leur qualification et la mise en place des mesures de gestion nécessaires pour respecter les objectifs stratégiques et financiers du Groupe.

Elles déploient les dispositifs et programmes de conformité et de contrôle interne du Groupe, en les adaptant si nécessaire, sous la supervision de leur holding branche.

4.2.2.7 INFORMATION ET COMMUNICATION

Les décisions de la Direction Générale sont communiquées aux personnes concernées, par tout moyen et notamment par note interne ou par communiqué.

L'ensemble des communiqués du Groupe et les principaux textes de référence sont disponibles sur l'intranet du Groupe ainsi que sur le site Internet www.lagardere.com.

Par ailleurs, un ensemble d'applications et d'outils collaboratifs disponibles sur l'intranet du Groupe permettent une diffusion adaptée de l'information nécessaire aux personnes concernées.

4.2.3 GESTION DES RISQUES

Comme toute entreprise, le Groupe est exposé à un ensemble de risques dans l'exercice de ses activités. Le chapitre 4.1 du présent document décrit les principaux facteurs de risque du Groupe et les modalités de gestion de ces derniers.

4.2.3.1 PRINCIPES DIRECTEURS

Le Groupe accepte une prise de risque entrepreneurial maîtrisée dans l'exercice de ses métiers.

Dans ce cadre, le dispositif de gestion des risques vise à donner une assurance raisonnable que le niveau de risque pris par le Groupe n'est pas de nature à compromettre les résultats attendus par la Direction Générale.

Cependant, compte tenu des limites inhérentes à toute prise en compte des aléas, ce dispositif ne peut garantir que tous les risques dont le Groupe pourrait subir ultérieurement l'occurrence ont été correctement analysés ni même identifiés.

4.2.3.2 ORGANISATION ET DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS

En règle générale, la gestion des risques fait partie intégrante des procédures de gestion du Groupe et n'en est pas dissociable.

En conformité avec l'organisation générale du Groupe et avec la Charte de gestion des risques, les responsables opérationnels et fonctionnels restent en charge des risques qui s'attachent à leurs domaines respectifs.

La holding assure une supervision générale des risques, en particulier ceux dont l'appréciation ne peut se faire qu'à l'échelle du Groupe ou qui nécessitent une impulsion centrale spécifique.

4.2.3.3 PROCESSUS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DE RISQUES

Au sein de la holding du Groupe, la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne a la charge de proposer et d'animer la politique de gestion des risques. En collaboration étroite avec les autres Directions Centrales et les branches, elle fournit un support méthodologique et une expertise, notamment en matière d'identification, d'analyse et de quantification des risques. Il lui incombe d'établir la cartographie des risques du Groupe.

D'autres dispositifs concourent à l'identification des risques du Groupe, notamment :

- des cartographies thématiques de risques notamment en matière de corruption, de sanctions économiques internationales, de climat ou en lien avec la responsabilité sociétale de l'entreprise ;
- les missions d'audit interne ;
- l'enquête sur la sécurité des systèmes et réseaux informatiques ;
- la revue et la négociation périodique des programmes d'assurance ;
- les activités de reporting financier, notamment les tests de dépréciation et le suivi des engagements hors bilan ;
- le reporting juridique réalisé auprès des branches du Groupe ;
- l'évaluation de la double matérialité dans le cadre de la réglementation européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) ;
- les activités de veille des différentes directions et des branches.

4.2.4 GESTION DES ASSURANCES

Les conséquences financières de certains risques peuvent être couvertes par des polices d'assurance lorsque leur ordre de grandeur le justifie et en fonction de la disponibilité de couvertures à des conditions acceptables.

Au sein de la Direction Financement et Relations Investisseurs, la Direction des Assurances est chargée de superviser le recours à l'assurance dans le Groupe et joue un rôle de coordination et d'expertise dans ce domaine.

4.2.4.1 ASSURANCES SOUSCRITES

Les principales assurances mises en place concernent les dommages aux biens et parfois les pertes d'exploitation, la responsabilité civile et les cyber-incidents.

Le Groupe cherche en général à assurer ses actifs pour leur valeur estimée et les arrêts d'exploitation potentiels pour leur coût estimé, en cohérence avec les meilleures pratiques dans ce domaine.

En 2025 pour 2026, le Groupe et ses branches ont été en mesure de renouveler l'ensemble de leurs couvertures pour leurs activités dans le monde entier.

Le Groupe porte une attention particulière au choix des assureurs et à leur solvabilité.

En 2025, le Groupe a choisi de mettre en place, avec l'aide d'un nouveau courtier, des solutions plus centralisées et de consolider les niveaux de plafonnement pour l'ensemble de ses activités tout en assurant si possible le périmètre mondial de manière homogène. Le déploiement de ces solutions a commencé lors du renouvellement des polices pour l'année 2026 et les nouvelles polices seront graduellement étendues à l'ensemble des entités du Groupe entre 2026 et 2027. Il demeurera des polices spécifiques locales afin de couvrir des risques d'autres natures que celles des polices centralisées.

4.2.4.2 ASSURANCES DOMMAGES AUX BIENS ET PERTES D'EXPLOITATION

Risques couverts

Les polices d'assurance couvrent notamment les risques d'incendie/explosion, foudre, dégâts des eaux, tempêtes, événements naturels, attentats et terrorisme. Lorsqu'une législation spécifique est applicable à ces risques dans certains pays, les couvertures sont souscrites en conformité avec la réglementation en vigueur dans chaque pays concerné.

Niveaux de plafonnement

En règle générale, les assurances de dommages aux biens et de pertes d'exploitation sont souscrites à hauteur des valeurs de reconstitution pour les biens et, le cas échéant, à hauteur de la marge brute pour les interruptions d'activité. Dans certains cas, ces valeurs peuvent être assorties de limitations agréées avec les assureurs.

Pour 2026, la limite d'assurance la plus élevée souscrite dans le Groupe est celle couvrant le risque maximum du principal outil de logistique de Lagardère Publishing, comme en 2025.

Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certains risques (tempêtes, tremblements de terre, inondations, etc.) peuvent s'appliquer.

4.2.4.3 ASSURANCES RESPONSABILITÉ CIVILE

Risques couverts

Les couvertures de responsabilité civile comportent, selon la typologie des activités et des réglementations locales, des garanties de type responsabilité civile exploitation, produits ou professionnelle, pour les dommages corporels, matériels, ou immatériels pouvant être causés à des tiers.

Niveaux de plafonnement

En matière de responsabilité civile, la sévérité maximum des expositions étant difficile à apprécier, les niveaux d'assurance pour les branches et leurs implantations varient et sont liés à la disponibilité des couvertures et à un coût économique acceptable.

Pour 2026, le Groupe a choisi une seule limite commune qui correspond à un montant comparable aux pratiques du marché pour la taille de son chiffre d'affaires et qui est similaire à la plus haute valeur en 2025.

Par ailleurs, pour les différents plafonds décrits ci-dessus, des sous-limites spécifiques à certaines garanties peuvent s'appliquer.

4.2.4.4 ASSURANCE DES RISQUES CYBER

Risques couverts

Les polices dites Cyber prennent en charge les conséquences d'une atteinte soit aux données détenues et/ou gérées, soit aux systèmes d'information. Elles offrent des garanties dommages avec notamment la prise en charge des frais de recherche, de résolution ou de notification. Elles offrent également des garanties responsabilité civile avec entre autres la prise en charge des dommages occasionnés aux tiers.

Niveaux de plafonnement

Pour 2026, la limite d'assurance a été harmonisée pour l'ensemble du périmètre et correspond au minimum à la plus élevée de 2025.

Par ailleurs, des sous-limites spécifiques à certaines garanties peuvent s'appliquer.

4.2.4.5 MONTANT DES PRIMES D'ASSURANCE

Pour 2025, le budget global des principales assurances permanentes souscrites par le Groupe est estimé à 0,16 % du chiffre d'affaires (hors assurances collectives).

4.2.5 CONTRÔLE INTERNE

4.2.5.1 RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE

Le Groupe applique le Cadre de Référence publié sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers pour la supervision de ses dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. À ce titre, Lagardère SA s'est dotée de procédures de contrôle interne visant à assurer pour le Groupe :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Ces procédures sont applicables aux filiales du Groupe consolidées par intégration globale.

Les sociétés mises en équivalence, dans lesquelles Lagardère SA n'exerce qu'une influence notable, ne sont pas comprises dans le périmètre de contrôle, même si le Groupe est amené à y disposer de droits spécifiques liés à sa situation d'actionnaire particulier.

Les sociétés ayant récemment intégré le périmètre de contrôle du Groupe doivent progressivement adapter leurs procédures de contrôle interne au dispositif en vigueur au sein du Groupe.

Bien entendu, l'efficacité du contrôle interne connaît les limites de tout système organisé.

4.2.5.2 TEXTES DE RÉFÉRENCE

Le groupe Lagardère a élaboré plusieurs chartes, codes et politiques pour encadrer ses activités en matière de gestion des risques, de contrôle interne et d'élaboration de l'information financière. Il fait évoluer cette documentation en fonction des impératifs législatifs ou réglementaires qui fixent le cadre de nouvelles obligations applicables aux entreprises françaises. Les principaux éléments sont évoqués ici.

La Charte de gestion des risques décrit les objectifs du Groupe dans ce domaine, ainsi que les rôles et responsabilités des différents acteurs du Groupe. Elle liste également les programmes transverses applicables à l'ensemble du Groupe et supervisés par les Directions Centrales.

Le questionnaire d'auto-évaluation annuel du contrôle interne fournit à l'ensemble du Groupe un référentiel de points d'attention clés sur les différentes composantes du contrôle interne.

Le Groupe déploie également une politique destinée à renforcer la prévention, la détection et le traitement des cas de fraude.

La Politique de sécurité des systèmes d'information détermine les pratiques et les moyens à mettre en œuvre pour garantir la protection des systèmes d'information au sein du Groupe, incluant la protection technique des données personnelles.

Le Code d'éthique et le Code de conduite du groupe Lagardère transcrivent les valeurs de Lagardère dans un corpus de principes directeurs, dont le respect permet de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs du Groupe partagent une éthique commune.

Une série de politiques détaille les programmes Compliance du Groupe en matière de lutte anticorruption, de sanctions économiques internationales et de protection des données personnelles.

Par ailleurs, un ensemble de textes de référence régit la production de l'information financière et comptable. Ces textes définissent les principes communs d'établissement des comptes consolidés, du suivi budgétaire et du processus de reporting financier du Groupe.

Parmi eux, le Guide du reporting du groupe Lagardère détaille une charte d'organisation relative aux procédures de consolidation ainsi qu'un recueil de définitions des principaux indicateurs du reporting consolidé.

D'autres documents clés sont établis dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, notamment pour accompagner les changements dans les normes comptables ou leur application.

Ces différents textes peuvent faire, en tant que de besoin, l'objet de déclinaisons dans les branches en fonction de leurs spécificités. Ces dernières déploient le dispositif de contrôle interne associé, en cohérence avec les principes du Groupe, tout en tenant compte de leur organisation, des métiers, de la taille, de la localisation géographique et des contraintes réglementaires de leurs entités opérationnelles.

4.2.6 SURVEILLANCE PERMANENTE DES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le groupe Lagardère renforce de manière continue ses dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ainsi, un Comité de gestion des risques et du contrôle interne permet de suivre avec les branches l'efficacité des dispositifs concernés. Ce comité, qui est tenu deux fois par an pour chaque branche, réunit notamment la Direction Générale du Groupe, le Président de la branche ainsi que les personnes en charge de la gestion des risques et du contrôle interne de la branche et du Groupe.

4.2.6.1 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

La Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne propose et anime la politique de gestion des risques du groupe Lagardère. Au titre de ses missions, elle établit une synthèse des risques du Groupe, assure un rôle de veille et d'alerte vis-à-vis de la Direction Générale et des branches ainsi que la réalisation d'analyses de risques transverses au Groupe.

La Direction anime l'établissement des cartographies des risques par chaque branche en définissant notamment une méthodologie commune. Elle assure un suivi des principaux risques identifiés et de la mise en place des mesures de maîtrise associées.

Pour mener ses missions, la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne est en relation avec les Directions Centrales et avec un réseau de correspondants au sein des branches, notamment le Directeur Financier ou le Secrétaire Général de ces dernières.

La Direction assure un reporting structuré de ses missions, qu'elle présente annuellement à la Direction Générale du Groupe et au Comité d'Audit.

4.2.6.2 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne anime le dispositif de contrôle interne du Groupe. Elle s'appuie sur un correspondant au sein de chaque branche, le Responsable de Contrôle interne, en charge de l'animation du dispositif de contrôle interne. Le Responsable de Contrôle interne de chaque branche bénéficie d'un rattachement hiérarchique garantissant son indépendance vis-à-vis des activités opérationnelles. Cette organisation permet d'assurer la surveillance du dispositif de contrôle interne au sein de l'ensemble du Groupe.

Lagardère SA met en œuvre annuellement une démarche d'auto-évaluation du contrôle interne au sein de la majorité de ses entités. Cette démarche, qui s'appuie sur des outils informatiques dédiés, est animée par les Responsables de Contrôle interne et consolidée par la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne. Elle participe au processus continu d'amélioration de la maîtrise et de l'efficacité des traitements au sein des entités du groupe Lagardère.

L'auto-évaluation repose sur la définition d'un référentiel Groupe diffusé auprès de toutes les branches. Elle vise à recenser l'applicabilité, la mise en œuvre effective et la traçabilité de chacun des points de contrôle, mais aussi à renforcer la formalisation des procédures de contrôle interne et à assurer leur appropriation par l'ensemble des responsables opérationnels. Les Responsables de Contrôle interne analysent les résultats de l'auto-évaluation pour leur branche respective et effectuent des revues contradictoires. Une synthèse de ces travaux est présentée à la Direction Générale et au Comité d'Audit pour l'ensemble du Groupe. Ces informations entrent dans le champ des audits menés par la Direction de l'Audit interne.

4.2.6.3 SURVEILLANCE PERMANENTE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

La Direction de la Cybersécurité Groupe effectue de manière récurrente avec la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne des enquêtes d'auto-évaluation de la sécurité des systèmes et réseaux informatiques, qui contribuent à la sécurisation de ces systèmes.

Sur la base de ces enquêtes, la Direction de la Cybersécurité du Groupe transmet aux entités concernées des recommandations visant à assurer un niveau de sécurité satisfaisant au regard de la politique de sécurité informatique du groupe Lagardère. Elle présente également un suivi annuel de ces recommandations auprès notamment des dirigeants de chaque branche, de la Direction Générale du Groupe et du Comité d'Audit.

4.2.6.4 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE GESTION DES ASSURANCES

Au sein de la Direction de la Trésorerie, du Financement et des Relations Investisseurs, la Direction des Assurances anime des programmes d'assurances au bénéfice des entités du Groupe, de leurs salariés et des mandataires sociaux. Elle apporte également son expertise technique aux entités du Groupe qui le souhaitent pour les accompagner dans la gestion de leurs propres programmes d'assurances (i.e. souscrits en leur nom propre). Par ailleurs, certaines entités confient la gestion de tout ou partie de leur programme d'assurances à la Direction des Assurances.

4.2.6.5 AUDIT DES DISPOSITIFS

La Direction de l'Audit Groupe procède à l'audit des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne (incluant le contrôle interne lié à l'élaboration de l'information financière) tels qu'ils sont définis au sein du groupe Lagardère. Les missions d'audit relèvent soit du plan d'audit annuel, soit de demandes spécifiques de la Direction Générale et de la Direction Financière du Groupe, soit encore de demandes des dirigeants des branches. Le champ d'intervention de la Direction de l'Audit interne inclut l'ensemble du périmètre d'intégration globale du Groupe. Les sociétés consolidées par mise en équivalence et dont le Groupe dispose du contrôle conjoint peuvent également être auditées. Le plan d'audit est établi sur une base pluriannuelle et prévoit en particulier :

- une couverture par rotation des entités du Groupe ;
- la prise en compte des besoins des dirigeants du Groupe et des branches ;
- des audits de dispositifs de maîtrise de risques et de contrôle interne dont la revue s'avère nécessaire au regard de la cartographie des risques ou des analyses de la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne Groupe ;
- des audits de thèmes transverses aux branches et/ou à leurs filiales ;
- des audits portant sur le dispositif d'auto-évaluation du contrôle interne.

La Direction de l'Audit interne peut également être amenée à conduire des missions de conseil ou d'assistance opérationnelle sur des projets spécifiques demandés par la Direction Générale ou les branches, des missions de revues de risques opérationnels et financiers, des interventions dans le cadre de projets de fusions-acquisitions ou encore des interventions *ad hoc* au sein d'entités confrontées à des situations de fraude. La conduite des missions d'audit suit un processus normé incluant notamment un suivi par la Direction des plans d'actions consécutifs à ses missions.

Les missions de la Direction de l'Audit interne, ses pouvoirs et ses responsabilités au sein du groupe Lagardère sont définis par une charte d'audit interne. La Direction de l'Audit interne présente au Comité d'Audit le plan d'audit annuel, une synthèse des missions effectuées, de leurs conclusions et de leur application, ainsi que des indicateurs d'activité permettant de mesurer l'efficacité de son action.

La Direction de l'Audit interne suit une politique de recrutement destinée à maintenir ses compétences techniques et linguistiques (pour être en mesure d'intervenir dans les langues les plus utilisées au sein du Groupe). La Direction participe à la diffusion de la culture de risque et de contrôle interne au sein du Groupe à travers ses missions et la mobilité professionnelle de ses collaborateurs.

4.2.7 INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

4.2.7.1 ÉLABORATION ET SUIVI DU REPORTING FINANCIER

4.2.7.1.A. FONCTIONNEMENT DU REPORTING, PÉRIODICITÉ, CALENDRIER

La structure de reporting financier du groupe Lagardère repose sur un découpage par branche, engageant la responsabilité de ces dernières.

Des comptes consolidés sont établis à chaque fin de mois (sauf pour le mois de juillet), ce qui permet à la Direction des Comptabilités Groupe, en charge de la consolidation, d'exercer une revue régulière des informations financières remontées par les branches.

L'information financière collectée et consolidée à travers le processus de reporting financier du groupe Lagardère a pour objectifs, d'une part, de satisfaire aux exigences légales en la matière et, d'autre part, de permettre le contrôle et le pilotage du Groupe avec notamment la préparation d'un bilan et d'un compte de résultat par nature et par fonction, d'un tableau des flux de trésorerie, ainsi que des indicateurs de gestion spécifiques à chaque activité.

L'ensemble du cycle de reporting est basé sur des principes d'élaboration unifiés, notamment en appliquant le référentiel comptable en IFRS, ainsi que sur une base de données et un système de consolidation, partagés par l'ensemble des équipes des directions financières qui produisent les reportings, que ceux-ci soient limités au cycle de gestion ou destinés à la publication.

Cette organisation unifiée s'appuie sur les services financiers de chacune des branches et sur ceux de la Direction Financière du Groupe. Sous la supervision de cette dernière, elle a pour objectif, d'une part, de répondre à ses besoins et à ceux de la Direction Générale et, d'autre part, d'assurer la pertinence et la qualité des informations financières publiées.

4.2.7.1.B. ÉTABLISSEMENT DES BUDGET-PLANS

Dans le courant du second semestre de l'année civile, les branches du Groupe établissent leurs budget-plans sur cinq ans qui sont revus et validés par la Direction Générale de Lagardère SA. Le budget est également revu et validé par le Conseil d'Administration de Lagardère SA.

Ces données sont intégrées dans le système de consolidation évoqué précédemment et servent à établir le budget-plan consolidé du Groupe.

4.2.7.1.C. COMPTES RENDUS MENSUELS, REPORTING

Les services financiers de chacune des sociétés du Groupe renseignent la base de données financières du Groupe à partir de leurs données comptables arrêtées mensuellement.

Ces données incluent, par entité de reporting, un bilan, un compte de résultat et un tableau de financement commentés ainsi que les indicateurs de performance suivis par le Groupe.

Par ailleurs, une attention particulière et régulière est portée sur l'actualisation des éléments prospectifs tels que les estimés de fin d'année.

Ces données sont intégrées dans une présentation mensuelle établie par la Direction du Contrôle de gestion et transmis à la Direction Générale et aux principaux responsables du Groupe.

4.2.7.1.D. COMPTES CONSOLIDÉS SEMESTRIELS ET ANNUELS

Un ensemble d'informations additionnelles est produit dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés semestriels ou annuels donnant lieu à publication.

Par ailleurs, le chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel décrit les principes et méthodes qui s'appliquent à l'établissement des comptes consolidés.

4.2.7.2 PRINCIPAUX COMITÉS DE GESTION FINANCIÈRE DE L'ACTIVITÉ

Lagardère SA organise et préside divers comités afin de superviser la gestion financière du Groupe.

Le Comité Résultats, composé notamment de la Direction Générale de Lagardère SA, revoit mensuellement les performances financières du Groupe, les principaux sujets opérationnels du moment et la mise à jour des éléments prospectifs.

Le Comité d'Engagement examine les investissements, les désinvestissements ainsi que les engagements significatifs du Groupe.

Des business reviews sont réalisées chaque mois pour suivre l'activité de chaque branche.

Le Comité Budgétaire examine annuellement le budget de l'exercice à venir et le plan budgétaire à cinq ans de chacune des branches.

Le Comité Reporting suit la performance financière réalisée par chaque branche au travers de la revue et de l'analyse des comptes consolidés mensuels en comparaison avec les données historiques et les données prospectives issues des estimés de fin d'année et du budget.

Le Comité Cash-flow Reporting analyse périodiquement les flux et soldes de trésorerie par branche et suit les covenants bancaires décrits à la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés (chapitre 5 du présent document).

Le Comité Risque de contrepartie examine périodiquement ces risques, comme décrit dans cette même note 29 figurant au chapitre 5 du Document d'enregistrement universel.

4.2.7.3 SYSTÈME DE CONSOLIDATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Le cycle de reporting de données de gestion et comptables est basé sur des principes unifiés et sur un système d'information unique (le système de consolidation) partagés par l'ensemble des équipes des directions financières du Corporate Groupe et des branches.

Le système de consolidation comporte des contrôles bloquants qui participent à la prévention des incidents et anomalies et fiabilisent la saisie des données. Par ailleurs, les productions mensuelles sont revues par les équipes de contrôle de gestion.

Le système de consolidation et son paramétrage font l'objet de mises à niveau et de changement de version en tant que de besoin, pour assurer notamment l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données.

4.2.7.4 GESTION DE LA TRÉSORERIE, DU FINANCEMENT ET DES RELATIONS INVESTISSEURS

La Direction de la Trésorerie, du Financement et des Relations Investisseurs organise le financement des opérations et des entités du Groupe dans la « Politique générale de financement du groupe Lagardère et de ses filiales ».

4.2.7.4.A. RECOURS AU FINANCEMENT EXTERNE

En règle générale, seule Lagardère SA recourt au financement bancaire ou de marché à moyen ou long terme et finance, en retour, les branches. Outre le financement des opérations d'exploitation courante, les branches conservent la responsabilité de certaines opérations négociées antérieurement ou d'opérations spécifiques, comme des opérations de cessions de créances étant entendu que de telles opérations font cependant l'objet d'un accord préalable et d'une information régulière de la Direction Financière du Groupe.

4.2.7.4.B. GESTION DE TRÉSORERIE

Les placements de trésorerie doivent être effectués sur des instruments de taux, de qualité de signature et de maturité adaptés à la durée prévue du placement, à l'exclusion de tout placement spéculatif ou à risque.

4.2.7.4.C. POLITIQUE DE COUVERTURE, SUIVI DES RISQUES DE MARCHÉ

La politique de couverture et le suivi des risques de marché sont décrits au sein de la note 29 en annexe des comptes consolidés figurant au chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.

À la lumière des priorités qui s'en dégagent, la Direction Financière du Groupe et les responsables financiers des branches adaptent régulièrement la politique de couverture et le dispositif de contrôle correspondant.

4.2.7.5 GESTION DE LA FISCALITÉ

La fonction fiscale est assurée en central par une Direction de la Fiscalité placée sous la responsabilité du Directeur Général Adjoint du Groupe en charge des Finances, membre du Comité Exécutif. Sur des questions complexes ou d'interprétation et d'application des normes, elle a recours à des conseils externes de compétence reconnue dans le cadre d'opérations importantes ainsi que lors de contrôles et litiges fiscaux.

Le Groupe se conforme aux principes fixés par les directives européennes et par l'OCDE en matière de lutte contre l'évasion fiscale et de principe de pleine concurrence. Son implantation géographique répond exclusivement à des objectifs et besoins commerciaux et opérationnels. Il n'utilise pas de structures fiscales artificielles ou n'ayant aucune substance commerciale destinées à l'évasion fiscale et ne réalise pas de transfert de bénéfices dans des pays à fiscalité privilégiée. Dans l'ensemble des pays où il est implanté, le Groupe veille au respect des réglementations applicables en matière d'obligations déclaratives, de calcul ainsi que de paiement des impôts et taxes de toutes natures. De manière générale, il s'attache à assurer une application diligente de la réglementation pour acquitter un juste niveau d'imposition, en limitant les risques de divergences d'interprétation avec les administrations fiscales liées à la complexité des textes fiscaux. Lorsque de telles divergences apparaissent néanmoins, le Groupe veille à défendre ses intérêts dans le respect des législations en vigueur.

En matière de lutte contre l'évasion fiscale, le Groupe prend les mesures pour aider à identifier et réduire les risques fiscaux, qui font l'objet d'une revue spécifique dans le cadre de la cartographie des risques Groupe établie par la Direction des Risques, de la Compliance et du Contrôle interne. Par ailleurs, la politique fiscale, les risques et les litiges fiscaux sont présentés périodiquement au Comité d'Audit.

Le Groupe s'attache à bâtir et à entretenir des relations coopératives et constructives avec les administrations nationales et locales dans un souci de transparence, notamment lors des contrôles fiscaux.

4.2.7.6 TRAVAUX DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'information financière consolidée est auditée par un collège de Commissaires aux Comptes comme prévu par le Code de commerce. Ces derniers présentent en début d'année l'approche d'audit.

La Direction Financière du Groupe maintient des échanges transparents, réguliers et proactifs avec ses Commissaires aux Comptes tout au long de l'année, afin de faciliter leurs interventions et de revoir en amont avec eux les sujets comptables complexes.

Les conclusions des Commissaires aux Comptes relatives aux revues de contrôle interne, de processus d'élaboration des comptes et de préparation des états financiers sont partagées régulièrement avec la Direction Financière du Groupe et des branches qui en font le suivi et mettent en œuvre, le cas échéant, les actions correctrices nécessaires.

Le rapport des Commissaires aux Comptes au Comité d'Audit, présenté à ce dernier et à la Direction Financière du Groupe, expose les conclusions du collège sur leur mission, détaille la façon dont les Commissaires aux Comptes effectuent leur mission, le type d'approche retenue (appui sur le contrôle interne vs approche substantive) ainsi que les points clés de l'audit. Ce rapport permet de faire le lien entre les zones d'estimation les plus sensibles avec la nature et la pertinence de l'information donnée dans les annexes aux comptes consolidés et aux comptes annuels.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

5 INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS

5.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES RFA **256**

5.1.1 Données financières consolidées globales 256

5.1.2 Synthèse des données financières par action 257

5.1.3 Dividendes distribués aux actionnaires 257

5.1.4 Évolution du cours de bourse depuis le début de l'année 2025 257

5.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA RFA **258**

5.2.1 Compte de résultat 258

5.2.2 Tableau de financement 261

5.2.3 Endettement net 263

5.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2025 RFA **264**

5.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SA RFA **350**

5.4.1 Compte de résultat 350

5.4.2 Bilan et financement 352

5.4.3 Autres informations 353

5.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2025 RFA **354**

5.5.1 Autre information : résultats de Lagardère SA au cours des cinq derniers exercices 369

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS RFA **370**

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS RFA **373**

5.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES RFA **376**

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

5.1 INFORMATIONS PATRIMONIALES ET ACTIONNARIALES RFA

5.1.1 DONNÉES FINANCIÈRES CONSOLIDÉES GLOBALES

(M€)	Année 2025	Année 2024	Année 2023
Chiffre d'affaires	**9 353**	**8 942**	**8 081**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées [2]	**641**	**593**	**520**
Éléments non récurrents non opérationnels	**(44)**	(15)	(85)
dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession [3]	***109***	*99*	*144*
Contribution des sociétés mises en équivalence [4]	**16**	-	(1)
Résultat avant charges financières et impôts	**613**	**578**	**434**
Charges financières nettes	**(124)**	(138)	(97)
Charges d'intérêts sur dettes de location	**(122)**	(111)	(89)
Impôts	**(111)**	(127)	(78)
Résultat net des activités abandonnées [1]	**-**	-	5
Résultat net consolidé	**256**	**202**	**175**
dont part des minoritaires	**53**	34	31
dont Résultat net – part du Groupe	**203**	168	144
Capitaux propres	**1 022**	**1 091**	**956**
Trésorerie (endettement) nette [5]	**(1 600)**	**(1 855)**	**(2 043)**
Écarts d'acquisition	**1 662**	**1 736**	**1 695**
Investissements	**322**	**357**	**652**

(1) Mouvements de résultats liés à la cession de Lagardère Sports intervenue en 2020.
(2) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées est défini en note 3.2 de l'annexe consolidée comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :
- contribution des sociétés mises en équivalence ;
- plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- perte de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et titres mis en équivalence ;
- charges nettes de restructuration ;
- éléments liés aux regroupements d'entreprises :
  - frais liés aux acquisitions,
  - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle,
  - amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
  - exclusion des gains et pertes sur contrats de location,
  - exclusion des amortissements des droits d'utilisation d'actifs des contrats de concessions,
  - ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions,
  - ajout des Intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions,
  - ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions ;
- litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle.

(3) Y compris gains et pertes sur contrats de location.
(4) Avant pertes de valeur.
(5) Données au 31 décembre 2023 retraitées pour tenir compte de la nouvelle définition de l'endettement net (cf. note 3.2 de l'annexe consolidée).

5.1.2 SYNTHÈSE DES DONNÉES FINANCIÈRES PAR ACTION

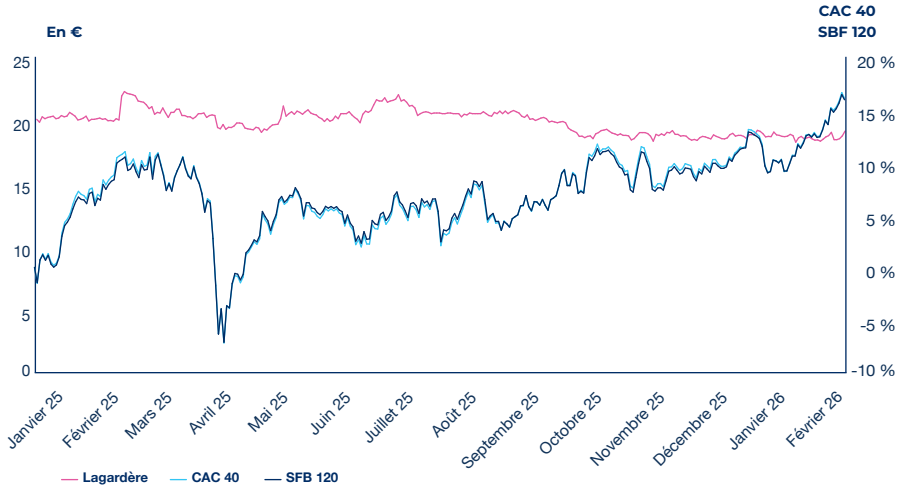
En euros	2025 non dilué	2025 dilué (1)	2024 non dilué	2024 dilué (1)	2023 non dilué	2023 dilué (1)
Résultat net consolidé – part du Groupe par action	**1,44**	**1,43**	1,19	1,18	1,02	1,01
Capitaux propres – part du Groupe par action	**6,29**	**6,23**	6,93	6,83	5,95	5,87
MBA par action	**5,52**	**5,47**	5,52	5,44	4,34	4,28
Cours de l'action au 31 décembre	**18,94**		20,30		18,38	
Dividende	**0,67** (2)		0,67		0,65	
Distribution exceptionnelle	**-**		-		-	

(1) Les modalités de calcul du résultat dilué sont présentées en note 15 de l'annexe aux comptes consolidés.
(2) Dividende qui sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026.

5.1.3 DIVIDENDES DISTRIBUÉS AUX ACTIONNAIRES

Les dividendes versés aux actionnaires au titre des exercices 2024 et 2023 se sont élevés respectivement à 94,9 M€ et 91,5 M€.

5.1.4 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE 2025



Source : Euronext.com.

5.2 PRÉSENTATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA

RFA

Commentaires sur les comptes consolidés de Lagardère SA au 31 décembre 2025

Les comptes consolidés sont établis conformément aux normes IFRS telles que décrites en note 1 de l'annexe aux comptes consolidés – Référentiel comptable.

Le Groupe est organisé autour de ses deux branches principales (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) et inclut également Lagardère Live (nouvelle dénomination des « Autres activités »).

Le reporting interne est structuré autour de deux secteurs opérationnels (Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail) et de Lagardère Live.

- **Lagardère Publishing** rassemble les activités liées aux Livres (format imprimé, numérique et audio), Fascicules, Jeux de société et Papeterie haut de gamme.
- **Lagardère Travel Retail** inclut les activités de commerce en zone de transport et concession sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration.
- **Lagardère Live** regroupe notamment Lagardère News *(Le Journal du Dimanche, Le JDNews, Le JDMag* et la licence ELLE), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant), Lagardère Paris Racing (club de sports) et le Corporate Groupe. Ce dernier rassemble, entre autres, l'effet des financements contractés par le Groupe et le coût net de fonctionnement des sociétés holding.

Les principales variations de périmètre intervenues entre les exercices 2025 et 2024 sont décrites en note 4 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT

(M€)	2025	2024
Chiffre d'affaires	**9 353**	**8 942**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (*)	**641**	**593**
Résultat des sociétés mises en équivalence (**)	**16**	-
Éléments non récurrents/non opérationnels	**(44)**	(15)
dont impact IFRS 16 sur les contrats de concession (***)	***109***	*99*
Résultat avant charges financières et impôts	**613**	**578**
Charges financières nettes	**(124)**	(138)
Charges d'intérêts sur dettes de location	**(122)**	(111)
Charge d'impôts	**(111)**	(127)
Résultat net des activités abandonnées	**-**	-
Résultat net consolidé	**256**	**202**
Dont part attribuable aux :		
▸ Propriétaires de la société mère du Groupe	**203**	168
▸ Intérêts minoritaires	**53**	34

(*) Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) est un indicateur alternatif de performance issu de l'information sectorielle des comptes consolidés (cf. réconciliation en note 5 de l'annexe aux comptes consolidés), et est défini comme la différence entre le résultat avant charges financières et impôts et les éléments suivants du compte de résultat :
- contribution des sociétés mises en équivalence ;
- plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles et titres mis en équivalence ;
- charges nettes de restructuration ;
- éléments liés aux regroupements d'entreprises ;
  - frais liés aux acquisitions,
  - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle,
  - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle ;
- éléments liés aux contrats de location et de sous-location financement :
  - exclusion des gains et pertes sur contrats de location,
  - exclusion des amortissements des droits d'utilisation d'actifs des contrats de concessions,
  - ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions,
  - ajout des intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions,
  - ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions.

(**) Avant pertes de valeur.

(***) Y compris gains et pertes sur contrats de location.

Au 31 décembre 2025, le chiffre d'affaires s'établit à 9 353 M€, en progression de +4,6 % en données publiées. En données comparables, la croissance s'élève à +3,8 %, tirée par toutes les activités du Groupe.

L'écart entre les données publiées et comparables s'explique principalement par un effet de périmètre positif de 184 M€, lié aux acquisitions de Sterling Publishing (novembre 2024) et de 999 Games (avril 2025) par Lagardère Publishing, et à l'entrée dans le périmètre de Lagardère Travel Retail de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (mai 2025), partiellement compensées par la cession de *Paris Match* (octobre 2024).

Les effets de change ont un impact net défavorable de 113 M€, principalement attribuable à la dépréciation des dollars américain et canadien, du yuan chinois, de la livre sterling et du peso mexicain par rapport à l'euro ; cet effet a été partiellement atténué par l'appréciation du zloty polonais, de la couronne tchèque et du franc suisse.

Le chiffre d'affaires de Lagardère Publishing s'établit à 3 001 M€, soit une progression de +4,5 % en données publiées et de +2,7 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par un effet de périmètre favorable de 98 M€, notamment lié aux acquisitions de Sterling Publishing et de 999 Games et par un effet de change négatif de 48 M€ du fait de la dépréciation du dollar américain.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

En France, le chiffre d'affaires enregistre une progression de +2 % dans un marché en recul de -1,5 % (source GfK). Le segment Illustré a bénéficié du succès du nouvel album d'Astérix *(Astérix en Lusitanie)* qui s'est vendu à plus de deux millions d'exemplaires, mais également de la poursuite des ventes de livres de coloriage et des titres de cuisine. Les ventes de Littérature générale sont notamment portées par le succès des nouveautés de Dan Brown *(Le secret des secrets)* chez JC Lattès, du titre de Nicolas Sarkozy *(Le journal d'un prisonnier)* chez Fayard, du troisième tome de la saga de Pierre Lemaitre *(Un avenir radieux)* chez Calmann-Lévy et du roman d'Adélaïde de Clermont-Tonnerre *(Je voulais vivre),* lauréate du prix Renaudot 2025 chez Grasset. Le segment Éducation a bénéficié des ventes de manuels scolaires en lien avec la réforme de la classe de 6e au collège ainsi que du primaire.

Au Royaume-Uni, l'activité est en croissance de +3 %, dans un marché également en léger repli de -0,5 % (source Nielsen), bénéficiant du succès de nombreux titres dont *Onyx Storm* (Rebecca Yarros), *Quicksilver* et *Brimstone* (Callie Hart), *The Hallmarked Man* (Robert Galbraith), *Circle of Days* (Ken Follett) et de la poursuite des ventes de la série *The Housemaid* (Freida McFadden), ainsi que du nouveau partenariat de distribution avec Bloomsbury.

Aux États-Unis, le chiffre d'affaires est en croissance de +3 %, dans un marché en recul de près de -0,5 % (source AAP). En intégrant la contribution de Sterling Publishing (Union Square), la croissance s'élève à +11 %. L'activité progresse sous l'effet d'un programme de nouveautés très dynamique. Les titres *Quicksilver* et *Brimstone* (Callie Hart), *Gone Before Goodbye* (Reese Witherspoon et Harlan Coben) ainsi que les rééditions anniversaire de *Twilight* figurent parmi les meilleures ventes de 2025. Les ventes de catalogue soutiennent également la croissance des ventes, avec notamment le succès continu de *The Housemaid* (Freida McFadden).

En Espagne/Amérique latine, le chiffre d'affaires est en repli de -6 %. En Espagne, l'activité est en léger recul notamment du fait de la fin de la réforme scolaire nationale qui avait débuté en 2022, partiellement compensée par les succès de *Quicksilver* (Callie Hart), du nouvel album d'Astérix et des derniers titres d'Ali Hazelwood *(Caída libre, Alfa* et *Un amor de verano complicado)*. En Amérique latine, le chiffre d'affaires est en repli, tant en Éducation qu'en Littérature générale.

Le chiffre d'affaires des Fascicules est en hausse de +5 %, porté notamment par les lancements récents dont *Warhammer Combat Patrol* (lancé avec succès au Royaume-Uni et aux États-Unis en 2024, puis déployé sur nos principaux pays en 2025) et *Disney Novels*. Hormis la France qui pâtit d'un programme de lancements moins porteur, toutes les zones géographiques sont en croissance.

Les Jeux de société poursuivent leur dynamique de croissance (+10 %), tirée par le succès continu de *Skyjo* (Blackrock Games), avec deux millions d'exemplaires vendus en 2025, et de *Cracklist* ainsi que par le lancement réussi du nouveau jeu *Flip 7* (Catch Up Games).

Le **chiffre d'affaires de Lagardère Travel Retail** s'établit à 6 133 M€, soit une progression de +5,5 % en données publiées et +4,4 % en données comparables, et +6,5 % hors Asie du Nord (en restructuration), seule région en décroissance par rapport à 2024. L'écart entre les données publiées et comparables s'explique par l'entrée dans le périmètre de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol en mai 2025. Les effets de change ont un impact net défavorable de 64 M€, principalement attribuable à la dépréciation du dollar américain.

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

En France, le chiffre d'affaires enregistre une progression de +3 %, liée à la croissance du trafic aérien, aux gains de concessions et aux initiatives commerciales dans les points de vente Duty Free. Les activités Travel Essentials et Restauration bénéficient également du succès de la modernisation des réseaux.

La zone EMEA (hors France) progresse de +7 % avec une croissance solide au Royaume-Uni, en Espagne, en Pologne et en Italie portée par l'augmentation du trafic et l'extension des réseaux. La zone bénéficie également de la reprise des opérations Duty Free en Albanie. L'Afrique accélère son développement (+25 %) avec les récentes ouvertures au Bénin, Cameroun et Rwanda.

Dans la zone Amériques, le chiffre d'affaires augmente de +3 %. En Amérique du Nord (+2 %), l'activité est portée par le développement des réseaux et la dynamique commerciale des activités Travel Essentials et Restauration, malgré un trafic aérien stable sur la période et un contexte économique tendu. L'Amérique du Sud enregistre une croissance du chiffre d'affaires de +28 % tirée par la reprise du trafic touristique et l'ouverture du nouvel aéroport de Lima au Pérou.

La zone Asie-Pacifique enregistre un recul de -13 %, particulièrement marqué en Asie du Nord (-39 %) en raison de la poursuite de la rationalisation de l'activité et de la fermeture de points de vente en Chine continentale. L'activité dans cette zone bénéficie du démarrage réussi des activités Duty Free à Auckland (Nouvelle-Zélande) depuis le 1er juillet 2025.

Le **chiffre d'affaires de Lagardère Live** s'établit à 219 M€, soit une évolution de -14,4 % en données publiées et +1,4 % en données comparables. L'écart entre les données publiées et comparables est lié à la cession de *Paris Match* en octobre 2024 (38 M€).

Les chiffres ci-dessous sont en données comparables.

Les pôles Radio & News sont globalement stables : la progression continue des audiences d'Europe 1 et la croissance de la presse compensent le recul du marché publicitaire et des radios musicales. Les licences ELLE sont en croissance, portées par le succès des diversifications de la marque.

Lagardère Live Entertainment est en progression, porté par le succès des tournées organisées par L Productions et une année record à l'Arkéa Arena de Bordeaux.

Le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées s'établit à 641 M€, en forte progression de +8,1 % par rapport à 2024.

Le **résultat de Lagardère Publishing** s'établit à 312 M€, en croissance de +2 M€ par rapport à l'année dernière, année record pour Lagardère Publishing. La profitabilité de Lagardère Publishing se maintient grâce notamment à la croissance de l'activité, à un mix des ventes favorable et à une bonne gestion des coûts.

Le **résultat de Lagardère Travel Retail** est de 334 M€, en croissance de +29 M€, soit +9,5 % par rapport à l'année dernière. Le niveau de marge de Résop atteint 5,5 %, contre 5,3 % en 2024. Cette progression résulte des performances solides de l'activité, du contrôle rigoureux des coûts et de la rationalisation de l'activité en Asie du Nord. Le Résop en 2024 comprenait également des reliquats d'aides ponctuelles aux États-Unis liées à la période du Covid.

Le **résultat de Lagardère Live** s'établit à -5 M€, en amélioration de +17 M€ par rapport à 2024, portée par les importantes économies réalisées par les pôles News & Radio.

Le résultat des sociétés mises en équivalence (avant pertes de valeur) atteint 16 M€ en 2025, contre 0 M€ en 2024. Cette amélioration provient principalement de Lagardère Travel Retail, portée par le redressement de ses activités en partenariat dans le Pacifique et la fin des coûts de rationalisation engagés par Lagardère Travel Retail dans sa JV en Chine qui avaient affecté 2024. L'activité de Mangas de Lagardère Publishing aux États-Unis progresse également.

Au 31 décembre 2025, **les éléments non récurrents/non opérationnels** du résultat avant charges financières et impôts correspondent à une perte nette de -44 M€ qui comprend :

- des **pertes de valeur sur actifs incorporels, corporels et titres mis en équivalence** pour -32 M€, dont -25 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux restructurations des activités en Islande et en Asie et la dépréciation des titres d'une entité mise en équivalence en Pologne, et -5 M€ au sein de Lagardère Live constitués de coûts liés à la rationalisation des surfaces immobilières de bureaux ;
- **l'amortissement des actifs incorporels et les charges relatives aux acquisitions et cessions** pour -123 M€, dont -109 M€ chez Lagardère Travel Retail liés aux contrats de concession en Amérique du Nord (Paradies Lagardère), en Italie (aéroport de Rome et Airest) et au Luxembourg (IDF), et -14 M€ chez Lagardère Publishing liés aux amortissements des droits d'édition notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni ;
- des **charges de restructuration** pour -43 M€, dont -23 M€ chez Lagardère Travel Retail (en Asie, en Islande et aux Pays-Bas), -14 M€ chez Lagardère Publishing principalement liés à des coûts de départs et de réorganisation aux États-Unis et en Espagne, et -6 M€ au sein de Lagardère Live ;
- des **plus et moins-values de cession** pour un montant net de +48 M€ qui correspond principalement à la cession d'un ensemble immobilier situé 6-8, rue d'Assas à Paris détenu par Lagardère Publishing ainsi qu'à la cession d'un nom de domaine détenu par Lagardère Publishing aux États-Unis ;
- l'impact de l'application de la **norme IFRS 16 sur les contrats de concessions** à hauteur de +109 M€ (y compris gains et pertes sur contrats de location) sur les contrats de concessions de Lagardère Travel Retail. Cet impact comprend l'amortissement des droits d'utilisation et l'annulation de la charge de loyers fixes des contrats de concessions.

Au 31 décembre 2024, les éléments non récurrents/non opérationnels affichaient une perte nette de -15 M€ comprenant des plus et moins-values de cession de +114 M€ principalement relatives au magazine *Paris Match*, des charges de restructuration à hauteur de -72 M€ correspondant notamment à la restructuration des activités en Chine de Lagardère Travel Retail et à des coûts de réorganisation pour Lagardère Publishing, l'amortissement des incorporels et les charges relatives aux acquisitions des sociétés intégrées pour -127 M€ principalement chez Lagardère Travel Retail en lien avec les contrats de concession, des pertes de valeur à hauteur de -28 M€ ; et enfin l'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les contrats de concessions à hauteur de +99 M€ essentiellement chez Lagardère Travel Retail.

En conséquence, le **résultat avant charges financières et impôts** du Groupe s'établit au 31 décembre 2025 à 613 M€, contre 578 M€ en 2024.

Les charges financières nettes s'établissent à -124 M€, contre -138 M€ sur l'exercice 2024. Cette évolution s'explique principalement par la baisse des taux d'intérêt et l'obtention de conditions plus favorables lors du refinancement réalisé sur le 1er semestre 2025 ainsi que par une baisse de la dette brute.

Les charges d'intérêt sur dettes de location s'élèvent à -122 M€ à fin décembre 2025, contre -111 M€ en 2024, soit une hausse de -11 M€ en lien avec l'augmentation des dettes de location.

Au 31 décembre 2025, **la charge d'impôt** s'établit à -111 M€, contre -127 M€ en 2024, soit une diminution de 16 M€ du fait de l'impôt sur la plus-value de cession de *Paris Match* en 2024 et de produits de liquidation d'impôts en 2025.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le **résultat net consolidé** s'élève à 256 M€ sur l'exercice 2025, en progression de 54 M€.

La part des profits attribuable aux intérêts minoritaires s'établit à 53 M€ en 2025, contre 34 M€ en 2024. Ce montant comprend essentiellement la part des résultats de Lagardère Travel Retail aux États-Unis (Paradies Lagardère) et en Italie (Airest). L'augmentation de 19 M€ par rapport à 2024 est liée à la réduction des pertes en Asie.

Après déduction des intérêts minoritaires, **le résultat net – part du Groupe** s'élève à 203 M€, contre 168 M€ sur en 2024, soit une progression de 35 M€.

5.2.2 TABLEAU DE FINANCEMENT

▪ Financement

(M€)	2025	2024
Flux générés par l'activité avant variation de BFR	**1 437**	1 353
Diminution des dettes de location	**(530)**	(454)
Intérêts payés sur dettes de location	**(127)**	(119)
Variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location	**-**	(4)
Flux générés par les opérations avant variation du BFR et impôts payés (MBA)	**780**	**776**
Variation du besoin en fonds de roulement	**3**	20
Acquisitions/cessions d'actifs corporels et incorporels	**(210)**	(292)
▸ *Acquisitions*	***(255)***	*(293)*
▸ *Cessions*	***45***	*1*
Flux générés par les opérations avant impôts payés (CFFO) (*)	**573**	**504**
Impôts payés	**(109)**	(81)
Free cash-flow	**464**	**423**
Acquisitions/cessions d'actifs financiers	**19**	79
▸ *Acquisitions*	***(67)***	*(64)*
▸ *Cessions*	***86***	*143*
Intérêts encaissés	**14**	16
(Augmentation) diminution des placements financiers	**-**	-
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	**497**	**518**
Flux de financement hors dettes de location	**(238)**	**(637)**
Autres flux	**20**	(11)
Flux nets liés aux activités abandonnées	**-**	-
Variation de trésorerie	**279**	**(130)**

(*) Le CFFO est un indicateur alternatif de performance issu de l'information sectorielle des comptes consolidés (cf. réconciliation en note 5 de l'annexe aux comptes consolidés).

5.2.2.1 FLUX GÉNÉRÉS PAR LES OPÉRATIONS ET D'INVESTISSEMENTS

Au 31 décembre 2025, les **flux générés par les opérations avant variation du besoin en fonds de roulement et impôts payés (marge brute d'autofinancement)** ressortent à 780 M€, contre 776 M€ sur l'exercice 2024. Cette hausse provient de la croissance du résultat opérationnel courant, malgré la diminution des provisions et des charges de plans d'options qui l'impactent, sans incidence sur les flux de trésorerie.

La **variation du besoin en fonds de roulement** s'établit à 3 M€, contre 20 M€ en 2024. Cette évolution est attribuable à Lagardère Travel Retail en lien avec l'impact de l'ouverture de concessions en Duty Free (Amsterdam, Auckland et Cambodge).

Les **investissements incorporels et corporels** s'élèvent à -210 M€, contre -292 M€ en 2024. Ils diminuent de 82 M€ par rapport à 2024 du fait de la cession par Lagardère Publishing de l'ensemble immobilier situé rue d'Assas à Paris et d'un nom de domaine, ainsi que d'une baisse de 35 M€ chez Lagardère Travel Retail liée au phasage des aménagements de concessions.

Les **flux de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO)** s'élèvent à 573 M€ en 2025, contre 504 M€, en forte augmentation de 69 M€.

Les impôts payés s'élèvent à -109 M€, contre -81 M€ en 2024, soit une hausse de 28 M€. Cette évolution est liée à l'amélioration de l'activité, principalement en Europe, et au remboursement en 2024 d'une taxe sur les flux transfrontaliers aux États-Unis.

Au 31 décembre 2025, **le free cash-flow du Groupe s'établit à 464 M€, vs 423 M€ en 2024, soit une amélioration de +41 M€.**

Les **investissements financiers** s'élèvent à -67 M€ au 31 décembre 2025, contre -64 M€ en 2024. Ils correspondent principalement à l'acquisition par Lagardère Publishing de 100 % du capital de 999 Games et de la marque Le Routard et à l'acquisition par Lagardère Travel Retail de 70 % du capital de Schiphol Consumer Services Holding BV qui opère l'activité Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol et dont le prix a été payé en partie en 2025. En 2024, ces investissements financiers correspondaient notamment à la prise de participation de 50 % dans Extime Travel Essentials Paris par Lagardère Travel Retail et à l'acquisition de 100 % du capital de Sterling Publishing par Lagardère Publishing.

Les **cessions d'actifs financiers** s'élèvent à 86 M€ au 31 décembre 2025, contre 143 M€ en 2024. Ils correspondent principalement au remboursement d'un crédit vendeur par HIG relatif à la cession de Lagardère Sports et à un remboursement de financement des coentreprises dans le Pacifique. En 2024, ces cessions correspondaient à la cession de *Paris Match*, ainsi qu'à un remboursement de financement des coentreprises dans le Pacifique.

Au total, la somme des **flux générés par les opérations et d'investissements** s'élève à +497 M€ en 2025, contre un décaissement net de +518 M€ en 2024, soit un recul de -21 M€.

5.2.2.2 FLUX DE FINANCEMENT

Au 31 décembre 2025, **les flux de financement** se soldent par un décaissement net de -238 M€ et comprennent notamment :

- des **dividendes versés** de -148 M€ dont -95 M€ par Lagardère SA et -53 M€ payés aux intérêts minoritaires, incluant -45 M€ chez Lagardère Travel Retail notamment en Amérique du Nord et -8 M€ chez Lagardère Publishing ;
- une **augmentation nette des dettes financières** de +42 M€, correspondant (i) à l'émission d'un nouvel emprunt obligataire en juin 2025 pour +500 M€, (ii) à la souscription d'un nouvel emprunt Schuldschein pour +300 M€ en avril et juin 2025, (iii) à l'augmentation des encours de billets de trésorerie pour +122 M€, compensés par (iv) le remboursement de l'emprunt bancaire souscrit en juin 2024 pour -700 M€, (v) le remboursement partiel de l'emprunt bancaire de 600 M€ souscrit en juin 2024 à hauteur de -75 M€, (vi) le remboursement partiel du prêt avec Vivendi SE pour -50 M€, et (vii) le remboursement de -34 M€ des emprunts obligataires à échéance 2026 et 2027, du fait des clauses de changement de contrôle ;
- des **intérêts payés** pour -110 M€, incluant notamment -57 M€ au titre des intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit, de l'emprunt Schuldschein et des billets de trésorerie, -11 M€ relatifs aux instruments de couverture du risque de change, -13 M€ au titre des frais liés au refinancement et des commissions du crédit syndiqué, et -21 M€ au titre de la convention de prêt avec Vivendi SE ;
- des **acquisitions nettes d'intérêts minoritaires** pour -31 M€, dont -28 M€ chez Lagardère Travel Retail en Chine et -3 M€ chez Lagardère Publishing.

5.2.3 ENDETTEMENT NET

L'endettement net est un indicateur alternatif de performance calculé à partir d'éléments issus des comptes consolidés et dont la réconciliation est présentée ci-dessous :

(M€)	31.12.2025	31.12.2024
Placements financiers et trésorerie	**632**	393
Instruments de couverture affectés à la dette – Actif	**20**	1
Dettes financières non courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	**(1 708)**	(1 768)
Dettes financières courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	**(544)**	(481)
Endettement net	(1 600)	(1 855)

(*) Au 31 décembre 2025, les dettes financières courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (1) M€. Au 31 décembre 2024, les dettes financières non courantes incluaient les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (15) M€.

Les variations des exercices 2025 et 2024 s'analysent comme suit :

(M€)	2025	2024
Endettement net au 1er janvier	**(1 855)**	**(2 043)**
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	**497**	518
Intérêts payés	**(110)**	(168)
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	**9**	9
Cessions (acquisitions) de titres d'autocontrôle	**-**	(9)
Cessions (acquisitions) d'intérêts minoritaires	**(31)**	(4)
Dividendes	**(148)**	(154)
Mouvements de périmètre	**-**	(6)
Juste valeur des instruments de couverture affectés à la dette	**33**	(13)
Incidence des effets de change et divers	**5**	14
Endettement net au 31 décembre	(1 600)	(1 855)

5.3 COMPTES CONSOLIDÉS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2025

RFA

▪ Compte de résultat consolidé

(M€)		2025	2024
Chiffre d'affaires	*(Notes 5 et 6)*	**9 353**	8 942
Produits annexes		**70**	57
Produits des activités ordinaires		**9 423**	**8 999**
Achats et variation de stocks		**(3 482)**	(3 383)
Charges externes		**(2 442)**	(2 307)
Charges de personnel		**(2 004)**	(1 955)
Amortissements des immobilisations autres que les actifs incorporels liés aux acquisitions		**(203)**	(196)
Amortissements des droits d'utilisation	*(Note 18)*	**(515)**	(461)
Amortissements des actifs incorporels et frais liés aux acquisitions	*(Note 5)*	**(114)**	(115)
Charges de restructuration	*(Note 8)*	**(43)**	(72)
Plus et moins-values de cessions d'actifs	*(Note 8)*	**48**	114
Gains et pertes sur contrats de location (*)	*(Note 18)*	**2**	5
Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	*(Note 10)*	**(26)**	(28)
Autres charges	*(Note 11)*	**(49)**	(42)
Autres produits	*(Note 12)*	**19**	30
Contribution des sociétés mises en équivalence	*(Note 20)*	**(1)**	(11)
Résultat avant charges financières et impôts	***(Note 5)***	**613**	**578**
Produits financiers	*(Note 13)*	**23**	28
Charges financières	*(Note 13)*	**(147)**	(166)
Charges d'intérêts sur dettes de location	*(Note 18)*	**(122)**	(111)
Résultat avant impôts		**367**	**329**
Charge d'impôts	*(Note 14)*	**(111)**	(127)
Résultat net consolidé		**256**	**202**
Dont part attribuable aux :			
Propriétaires de la société mère du Groupe		**203**	168
Intérêts minoritaires		**53**	34
Résultat net par action – part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe			
Résultat net par action de base (en €)	*(Note 15)*	***1,44***	*1,19*
Résultat net par action dilué (en €)	*(Note 15)*	***1,43***	*1,18*

(*) Incluent les gains et pertes sur modifications de contrats et les loyers variables négatifs (cf. note 18).

▪ État global des gains et pertes consolidés

(M€)	2025	2024
Résultat net consolidé (1)	**256**	**202**
Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées (*)	**5**	8
Variation de juste valeur des titres non consolidés	**-**	-
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui ne seront pas reclassés en résultat net (2)	**5**	**8**
Variation des écarts de conversion	**(176)**	65
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés (*)	**18**	(9)
Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (*)	**3**	-
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt, qui pourront être reclassés en résultat net (3)	**(155)**	**56**
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt (2) + (3)	**(150)**	**64**
Total des gains et pertes consolidés (1) + (2) + (3)	**106**	**266**
Dont part attribuable aux :		
Propriétaires de la société mère du Groupe	**60**	230
Intérêts minoritaires	**46**	36

(*) Nets d'impôts.

▪ État des flux de trésorerie consolidé

(M€)		2025	2024
Résultat net des activités poursuivies		**256**	**202**
Impôts sur le résultat	*(Note 14)*	**111**	127
Charges financières nettes	*(Note 13)*	**246**	249
Résultat avant charges financières et impôts		**613**	**578**
Dotations aux amortissements		**831**	769
Pertes de valeur, dotations aux provisions et autres éléments non monétaires		**31**	95
(Gain) perte sur cessions d'actifs et sur contrats de location		**(50)**	(118)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		**11**	18
Résultat des sociétés mises en équivalence	*(Note 20)*	**1**	11
Variation du besoin en fonds de roulement	*(Note 25)*	**3**	16
Flux générés par l'activité		**1 440**	**1 369**
Impôts payés		**(109)**	(81)
Flux opérationnels	*(A)*	**1 331**	**1 288**
Investissements			
▸ Incorporels et corporels	*(Note 5)*	**(255)**	(293)
▸ Titres de participation	*(Note 4.2 et 5)*	**(64)**	(47)
▸ Trésorerie sur entrée de périmètre	*(Note 5)*	**18**	(3)
▸ Autres actifs non courants	*(Note 5)*	**(21)**	(14)
Total investissements	*(B)*	**(322)**	**(357)**
Cessions ou diminutions de l'actif immobilisé			
Prix de vente des immobilisations cédées			
▸ Incorporelles et corporelles	*(Note 5)*	**45**	1
▸ Titres de participation	*(Note 4 et 5)*	**42**	115
▸ Trésorerie sur sortie de périmètre	*(Note 5)*	**-**	-
Diminution des autres actifs non courants	*(Note 5)*	**44**	28
Total cessions	*(C)*	**131**	**144**
Intérêts encaissés	*(D)*	**14**	16
Flux d'investissements	*(F)=(B)+(C)+(D)*	**(177)**	**(197)**
Somme des flux opérationnels et d'investissements	*(G)=(A) + (F)*	**1 154**	**1 091**
Opérations sur les capitaux propres			
▸ Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		**9**	9
▸ (Acquisitions) cessions d'actions d'autocontrôle		**-**	(9)
▸ (Acquisitions) cessions d'intérêts minoritaires		**(31)**	(4)
▸ Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		**(95)**	(92)
▸ Dividendes versés aux intérêts minoritaires		**(53)**	(62)
Total des opérations sur les capitaux propres	*(H)*	**(170)**	**(158)**
Mouvements financiers			
▸ Augmentation des dettes financières	*(Note 28.1)*	**919**	1 877
▸ Diminution des dettes financières	*(Note 28.1)*	**(877)**	(2 188)
Total des mouvements des dettes financières	*(I)*	**42**	**(311)**
Intérêts payés	*(J)*	**(110)**	(168)
Diminution des dettes de location	*(Note 18) – (J)*	**(530)**	(454)
Intérêts sur dettes de location	*(Note 18) – (J)*	**(127)**	(119)
Flux de financement	*(K)=(H)+(I)+(J)*	**(895)**	**(1 210)**
Autres mouvements			
▸ Différences de conversion sur la trésorerie		**20**	(11)
▸ Autres éléments		**-**	-
Total des autres mouvements	*(L)*	**20**	**(11)**
Variation de trésorerie	*(M)=(G)+(K)+(L)*	**279**	**(130)**
Trésorerie début de période		**255**	**385**
Trésorerie fin de période	*(Note 25)*	**534**	**255**

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

▪ Bilan consolidé

Actif *(M€)*		**31.12.2025**	**31.12.2024**
Immobilisations incorporelles	*(Note 17)*	**933**	1 011
Écarts d'acquisition	*(Note 16)*	**1 662**	1 736
Droits d'utilisation	*(Note 18)*	**2 557**	2 282
Immobilisations corporelles	*(Note 19)*	**846**	835
Titres mis en équivalence	*(Note 20)*	**151**	166
Autres actifs non courants	*(Note 21)*	**92**	185
Impôts différés – Actif	*(Note 14)*	**259**	272
Actifs non courants		**6 500**	**6 487**
Stocks et en-cours	*(Note 22)*	**816**	849
Créances clients et comptes rattachés	*(Note 23)*	**952**	1 010
Autres actifs courants	*(Note 24)*	**821**	783
Trésorerie	*(Note 25)*	**632**	393
Actifs courants		**3 221**	**3 035**
Total Actif		9 721	9 522

▪ Bilan consolidé

Passif *(M€)*		**31.12.2025**	**31.12.2024**
Capital social		**864**	861
Primes d'émission		**-**	-
Réserves et résultats non distribués		**51**	34
Résultat de l'exercice (part du Groupe)		**203**	168
Autres éléments du résultat global		**(230)**	(86)
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe		**888**	**977**
Intérêts minoritaires	*(Note 26)*	**134**	114
Capitaux propres		**1 022**	**1 091**
Provisions pour retraites et obligations assimilées	*(Note 27)*	**67**	75
Provisions pour risques et charges non courantes	*(Note 27)*	**136**	151
Dettes financières non courantes	*(Note 28)*	**1 737**	1 824
Dettes de location non courantes	*(Note 18)*	**2 334**	2 105
Autres passifs non courants	*(Note 31)*	**87**	38
Impôts différés – Passif	*(Note 14)*	**272**	290
Passifs non courants		**4 633**	**4 483**
Provisions pour risques et charges courantes	*(Note 27)*	**137**	145
Dettes financières courantes	*(Note 28)*	**550**	483
Dettes de location courantes	*(Note 18)*	**506**	484
Fournisseurs et comptes rattachés		**1 411**	1 453
Autres passifs courants	*(Note 31)*	**1 462**	1 383
Passifs courants		**4 066**	**3 948**
Total Passif		9 721	9 522

▪ État des variations des capitaux propres consolidés

(M€)	Capital social	Primes d'émission	Autres réserves	Actions propres	Écarts de conversion	Écarts d'évaluation	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Solde au 31 décembre 2023	**861**	**-**	**65**	**(54)**	**33**	**(68)**	**837**	**119**	**956**
Résultat net de la période	-	-	168	-	-	-	168	34	202
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres [(a)]	-	-	8	-	63	(9)	62	2	64
Total des gains et pertes consolidés de la période	**-**	**-**	**176**	**-**	**63**	**(9)**	**230**	**36**	**266**
Distribution de dividendes	-	-	(92)	-	-	-	(92)	(62)	(154)
Variation de capital de la société mère [(b)]	-	-	(12)	12	-	-	-	-	-
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	9	9
Variation des actions propres	-	-	-	(9)	-	-	(9)	-	(9)
Rémunérations sur base d'actions	-	-	21	-	-	-	21	-	21
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	(9)	-	-	-	(9)	11	2
Variation de périmètre et autres	-	-	-	(1)	-	-	(1)	1	-
Solde au 31 décembre 2024	**861**	**-**	**149**	**(52)**	**96**	**(77)**	**977**	**114**	**1 091**
Corrections des exercices antérieurs [(c)]	-	-	(60)	-	-	-	(60)	-	(60)
Solde au 1er janvier 2025	**861**	**-**	**89**	**(52)**	**96**	**(77)**	**917**	**114**	**1 031**
Résultat net de la période	-	-	203	-	-	-	203	53	256
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres [(a)]	-	-	5	-	(166)	18	(143)	(7)	(150)
Total des gains et pertes consolidés de la période	**-**	**-**	**208**	**-**	**(166)**	**18**	**60**	**46**	**106**
Distribution de dividendes	-	-	(95)	-	-	-	(95)	(53)	(148)
Variation de capital de la société mère [(b)]	3	-	(4)	4	-	-	3	-	3
Augmentation de capital attribuable aux intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	9	9
Variation des actions propres	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunérations sur base d'actions	-	-	14	-	-	-	14	-	14
Incidence des transactions avec les intérêts minoritaires	-	-	1	-	-	-	1	5	6
Variation de périmètre et autres	-	-	(12)	-	-	-	(12)	13	1
Solde au 31 décembre 2025	**864**	**-**	**201**	**(48)**	**(70)**	**(59)**	**888**	**134**	**1 022**

(a) Détail en note 26 de l'annexe aux comptes consolidés.
(b) Augmentation de capital réalisée par incorporation de réserves et réduction de capital réalisée par annulation d'actions propres.
(c) Montants corrigés au 1er janvier 2025 en application d'IAS 8 (cf. note 1.4 de l'annexe aux comptes consolidés).

Sommaire des notes

Note 1	Principes comptables	272
Note 2	Périmètre et méthodes de consolidation	275
Note 3	Règles comptables et méthodes d'évaluation	276
Note 4	Principales variations du périmètre de consolidation	283
Note 5	Informations par branche d'activité	284
Note 6	Chiffre d'affaires	292
Note 7	Frais de personnel	293
Note 8	Charges de restructuration	295
Note 9	Plus et moins-values	295
Note 10	Pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles et incorporelles	295
Note 11	Autres charges	299
Note 12	Autres produits	299
Note 13	Charges financières nettes	299
Note 14	Impôt sur les résultats	300
Note 15	Résultat net par action	302
Note 16	Écarts d'acquisition	303
Note 17	Immobilisations incorporelles	303
Note 18	Contrats de location	304
Note 19	Immobilisations corporelles	308
Note 20	Titres mis en équivalence	310
Note 21	Autres actifs non courants	312
Note 22	Stocks et en-cours	313
Note 23	Créances clients	313
Note 24	Autres actifs courants	314
Note 25	Trésorerie	314
Note 26	Capitaux propres	315
Note 27	Provisions	318
Note 28	Dettes financières	323
Note 29	Expositions aux risques de marché (liquidité, taux, change, actions) et aux risques de crédit	327
Note 30	Instruments financiers	330
Note 31	Autres passifs	334
Note 32	Obligations contractuelles	334
Note 33	Engagements hors bilan	335
Note 34	Litiges en cours	335
Note 35	Parties liées	338
Note 36	Événements postérieurs à la clôture	339
Note 37	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leurs réseaux certifiant les comptes	340
Note 38	Liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2025	341
Note 39	Comptes consolidés 2024 et 2023	350

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2025

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

En application du règlement européen no 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du groupe Lagardère sont établis conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board).

Le référentiel appliqué est constitué des normes IFRS et interprétations de l'IFRS – IC (IFRS – Interpretation Committee) adoptées dans l'Union européenne au 31 décembre 2025. Ce référentiel est disponible sur le site Internet de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/ifrs-financial-statements/index_fr.htm.

Les nouvelles normes et/ou amendements aux normes IFRS adoptés par l'Union européenne, qui sont d'application obligatoire au **1er janvier 2025** sont les suivants :

- amendements d'IAS 21 : absence de convertibilité.

Les textes ci-dessus sont sans impact sur les comptes du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas opté pour une application des textes suivants, adoptés par l'Union européenne mais dont l'entrée en vigueur est postérieure à l'exercice 2025 :

- classement et évaluation des instruments financiers (modification d'IFRS 9 et d'IFRS 7) ;
- amendements à IFRS 7 et IFRS 9 « Contrats faisant référence à l'électricité produite à partir de sources naturelles » ;
- volume 11 – améliorations annuelles (IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10 et IAS 7).

Les nouvelles normes et amendements publiés par l'IASB au 31 décembre 2025, **non encore adoptés** par l'Union européenne et qui seront d'application postérieure à 2025, sont :

- IFRS 18 : présentation et informations à fournir dans les états financiers ;
- IFRS 19 et amendements : filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : Informations à fournir.

L'impact éventuel sur les comptes lié à l'application des textes ci-dessus est en cours d'évaluation.

Les états financiers présentés ont été arrêtés le 19 février 2026 par le Conseil d'Administration et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires le 5 mai 2026.

Bases d'évaluation

Les états financiers ont été préparés selon la convention du coût historique, à l'exception de certains actifs et passifs financiers qui sont comptabilisés selon la convention de la juste valeur lorsque les normes IFRS le requièrent.

Jugements et utilisation d'estimations

La préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations, de jugements et d'hypothèses pour la détermination de la valeur des actifs et des passifs, l'évaluation des aléas positifs et négatifs à la date de clôture, ainsi que les produits et charges de l'exercice.

Les jugements de la Direction Générale sont destinés à qualifier des transactions ou des situations lorsqu'un élément des états financiers ne peut pas être évalué avec précision. Les jugements significatifs peuvent concerner l'appréciation du risque de continuité d'exploitation, le niveau auquel sont testés certains écarts d'acquisition, le caractère hautement probable d'un plan de vente d'actifs ou groupe d'actifs ou encore leur qualification ou non d'activités abandonnées, l'horizon de récupération des impôts différés actifs.

Les estimations significatives concernent principalement :

- l'évaluation des droits de retour octroyés aux distributeurs chez Lagardère Publishing, fondée en partie sur les prévisions de vente ;
- dans le cadre des tests de perte de valeur, le montant des flux de trésorerie projetés, l'horizon de temps retenu ainsi que les taux de croissance perpétuelle et les taux d'actualisation. La note 10 détaille ces estimations et jugements ;
- l'évaluation des actifs, notamment des écarts d'acquisition et des actifs incorporels en ce qui concerne leur identification et leur valorisation, ainsi que les passifs acquis lors d'un regroupement d'entreprise ;
- les méthodes d'amortissement des immobilisations incorporelles ;
- l'évaluation des plans de rémunérations fondées sur des actions (plan d'attribution d'actions gratuites) ;
- l'évaluation des provisions et de clauses de liquidité accordées à des minoritaires ;
- dans le cadre du recentrage du Groupe finalisé en 2020, les compléments de prix et les garanties de passif issus des cessions des anciennes branches Lagardère Active et Lagardère Sports tiennent compte d'estimations. Ces estimations sont revues à chaque arrêté.

La Direction du Groupe revoit régulièrement ses estimations et appréciations sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables, qui constituent le fondement de ses appréciations de la valeur comptable des éléments d'actif et de passif. Les résultats réels pourraient diverger de ces estimations en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes. Les règles comptables et méthodes d'évaluation appliquées par le Groupe sont détaillées en note 3.

1.1 LAGARDÈRE RADIO

Le 25 octobre 2023, l'Arcom a donné son agrément au projet d'autonomisation du pôle radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire) qui lui avait été soumis le 29 juillet 2022. Sur autorisation du Conseil d'Administration, le Protocole d'Accord régissant les modalités de cette autonomisation a été signé le 26 octobre 2023.

Lagardère Radio SAS, société de tête du pôle radios, a été transformée en société en commandite par actions dont les associés commanditaires sont trois sociétés intégralement détenues par le groupe Lagardère et dont Monsieur Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant. En cette double qualité, il est seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale. Cette autonomisation s'inscrit dans l'engagement, maintes fois réaffirmé par le Conseil d'Administration de Lagardère SA, de préserver et maintenir l'intégrité, la pérennité et la continuité managériale du Groupe.

Cette opération est neutre financièrement pour le groupe Lagardère : le pôle radios reste compris dans le périmètre de consolidation comptable et d'intégration fiscale du groupe Lagardère. Par ailleurs, le pôle radios dispose d'une trésorerie suffisante pour financer le plan d'affaires jusqu'en 2027, de l'ordre de 93 M€ au 31 décembre 2025. Cette trésorerie centralisée est gérée par le pôle radios.

Le Protocole d'Accord permet à Lagardère SA de reprendre le contrôle de Lagardère Radio SCA (selon l'article L. 233.3 du Code de commerce), et donc du pôle radios, au moyen du rachat, pour un prix nominal, de la société associée commandité à partir de 2027 et sous condition d'agrément préalable par l'Arcom. Cette reprise de contrôle pourra également intervenir par anticipation en cas d'événement exceptionnel, notamment le décès ou l'empêchement de Monsieur Arnaud Lagardère ou encore une démission de ses fonctions de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Au regard des critères d'analyse du contrôle selon IFRS 10, Monsieur Arnaud Lagardère, dont les pouvoirs qui lui sont ainsi conférés se cumulent avec sa situation de dirigeant du groupe Lagardère, a le pouvoir de diriger les activités pertinentes du pôle radios sur une période temporaire et le Groupe conservant l'essentiel de l'exposition aux rendements variables, cette activité reste consolidée par intégration globale.

1.2 LIQUIDITÉ

Au 31 décembre 2025, le Groupe bénéficie d'une liquidité de 1 372 M€, composée d'une trésorerie au bilan de 632 M€, de la ligne de crédit renouvelable non tirée de 700 M€ consentie par un pool de banques relationnelles du Groupe, et de la ligne de crédit non tirée de 40 M€ consentie par Vivendi.

Dans le cadre de l'arrêté des comptes au 31 décembre, la direction a notamment examiné les prévisions de trésorerie pour les douze prochains mois et a apprécié la liquidité au regard de ses besoins de financement sur cette période, aussi bien opérationnels que ceux liés au remboursement des échéances dues à hauteur de 550 M€ (dont 295 M€ de billets de trésorerie).

Au cours de l'exercice 2025, le groupe Lagardère a procédé au refinancement d'une partie de son endettement (cf. note 28), à travers un nouvel emprunt de type Schuldschein de 300 M€, dont 225 M€ en avril 2025 et 75 M€ en juin 2025, et l'émission d'un emprunt obligataire en juin 2025 à échéance juin 2030 de 500 M€. En parallèle, l'emprunt bancaire de 700 M€ souscrit en juin 2024 a été intégralement remboursé, celui de 600 M€ également souscrit en juin 2024 a été remboursé à hauteur de 75 M€, et l'emprunt auprès de Vivendi de 500 M€ a été remboursé à hauteur de 50 M€.

1.3 CHANGEMENT CLIMATIQUE

En 2022, le groupe Lagardère a mené une analyse de son exposition au risque climatique (risques physiques et risques de transition) fondée sur deux scénarios de hausse des températures de +1,5 °C et de +4 °C à horizon 2030 et 2050 respectivement aligné avec les scénarios SSP1-2.6 et SSP5-8.5 du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). En 2023, les travaux se sont poursuivis par une analyse de vulnérabilité pour quantifier les principaux risques identifiés : deux risques de transition et trois risques physiques. En 2024, cette analyse de vulnérabilité a été mise à jour pour inclure un troisième scénario dit « intermédiaire » +2,7 °C et aligné avec le scénario SSP2-4.5, scénario considéré comme le plus vraisemblable notamment au regard de l'analyse des risques de transition.

La cartographie des risques du Groupe présentée dans le chapitre sur les Facteurs de risques et dispositif de contrôle, et l'analyse de double matérialité effectuée en 2024, mise à jour en 2025 et présentée dans le rapport de durabilité, montrent que ce risque est désormais considéré comme non-matériel et globalement limité en termes de risques financiers pour le Groupe.

Adaptation au risque climatique : impact des risques de transition

Le scénario d'une hausse limitée à +1,5 °C et dans une moindre mesure, le scénario associé à une hausse à +2,7 °C impliquent la mise en œuvre de mesures imposées de réduction des émissions de gaz à effet de serre comme des évolutions réglementaires, technologiques ou de marché, qui pourraient (i) réduire l'accès à des ressources comme le papier du fait de conflits d'usage autour du bois dans un contexte probable d'accroissement de la demande par d'autres secteurs comme la construction par exemple, et (ii) réduire progressivement le trafic aérien du fait de contraintes réglementaires ou d'évolutions d'habitudes de consommation.

Dans le cadre de l'arrêté des comptes 2025, les plans d'affaires préparés annuellement à horizon 2030 et les projections de flux de trésorerie utilisées dans les tests de perte de valeur n'intègrent pas de telles évolutions.

En effet, la quantification des impacts financiers potentiels réalisée à partir de calculs de sensibilité sur les valeurs d'utilité issues des tests de perte de valeur à fin 2024 en considérant : (i) le risque de hausse du prix du papier pour les activités de Lagardère Publishing, et (ii) le risque de baisse du trafic aérien (sur la base des calculs effectués dans le modèle de décarbonation du secteur aérien développé par le Shift Project) pour Lagardère Travel Retail, montre que les impacts restent non significatifs et ne dégradent pas la valeur d'utilité calculée.

Le test réalisé en 2024, pour le scénario le plus défavorable, montre que **le risque de hausse du coût du papier reste peu significatif sur la profitabilité et les flux de trésorerie** générés par Lagardère Publishing **même dans un scénario dégradé** de hausse de 30 % du coût du papier sans répercussion par des hausses de prix de 2029 à 2050. Le résultat du test est une diminution de la valeur d'utilité de l'ensemble des UGT testées inférieure à 5 %, ne déclenchant pas de perte de valeur.

Concernant le **risque de baisse du trafic aérien** pour l'activité Travel Retail, le scénario d'évolution très dégradé en ligne avec le scénario « Charlie » (aligné sur 1,5 °C) et des données de l'ADEME (« Élaboration de scénarios de transition écologique du secteur aérien ») avait été considéré en 2024. Ce scénario postulait une baisse de 38 % du chiffre d'affaires à horizon 2050 (correspondant à une baisse du trafic aérien en volume de -3 % par an), qui a été prise en compte sur les flux de trésorerie projetés de 2029 à 2050 de l'ensemble de la branche. Même si ce scénario a abouti à une réduction notable de la profitabilité de cette activité, elle n'était pas suffisante pour déclencher la comptabilisation d'une perte de valeur. De plus, ce scénario ne tenait pas compte d'un certain nombre de mesures pour limiter l'impact de la baisse du trafic (renégociation des contrats de concessions, ajustement des surfaces louées, etc.) et souligne la résilience du modèle économique du Travel Retail.

Enfin, le **scénario d'évolution « intermédiaire » à +2,7 °C considéré comme le plus vraisemblable** postulant une limite à la croissance du trafic de 2,5 % par an entre 2029 et 2050 pour rester aligné avec une trajectoire d'émission compatible avec 2,7 °C en 2100 **est compatible avec la croissance implicite en volume prévue dans les plans d'affaires** de la branche Lagardère Travel Retail pour la période 2029-2050. **Il n'y a donc aucun impact sur la valeur d'utilité de Lagardère Travel Retail dans ce scénario.**

Adaptation au changement climatique : impact des risques physiques

Les **trois principaux risques physiques** portent sur :

- un risque additionnel d'accroissement du prix du papier du fait de la pression exercée par les feux de forêts sur la production de bois et de pâte à papier ;
- la disruption des activités aéroportuaires du fait de l'occurrence d'inondations ou de tempêtes sur plusieurs jours consécutifs entraînant des annulations de vols sur plusieurs jours, une baisse du trafic voire une fermeture de l'aéroport ;
- les dommages sur les bâtiments du fait de l'occurrence d'inondations ou de vents violents.

Les analyses d'exposition et de vulnérabilité réalisées en 2023, 2024 et mises à jour en 2025 concluent que les périls pour lesquels les sites de Lagardère sont le plus vulnérables sont les périls vents et inondations pour leurs dommages sur les bâtiments et tempêtes pour la disruption d'activité potentielle sur les sites aéroportuaires (en cas d'arrêt sur plusieurs jours générant une baisse significative du trafic aéroportuaire). Les analyses ont aussi porté sur les impacts potentiels de l'augmentation des feux de forêts et des vagues de chaleurs sur la disponibilité en bois et consécutivement en pâte à papier. Les sites entrant dans le périmètre de l'étude sont les plus significatifs en valeur nette comptable et/ou en activité. Ils représentent plus de la moitié du chiffre d'affaires du Groupe et plus de 70 % de la valeur nette comptable des droits d'utilisation des baux immobiliers et concessions, et de la valeur nette comptable des bâtiments en pleine propriété.

Dans les trois scénarios considérés (1,5 °C, 2,7 °C et 4 °C), la magnitude des impacts reste comparable jusqu'en 2050. Les impacts attendus s'accroissent lentement à partir de 2030. Globalement, les impacts estimés en 2050 restent modestes. Dans le scénario 4 °C, le montant de dommages estimés des actifs testés est inférieur à 1 % de leur valeur nette comptable. L'impact des arrêts d'activités représenterait moins de 2 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Atténuation du changement climatique

Le Groupe a élaboré en 2022 et approfondi en 2024 sa stratégie de réduction de son empreinte carbone. La trajectoire carbone du Groupe se base sur l'ensemble de ses émissions directes et indirectes. Ainsi, à moyen terme, le Groupe Lagardère s'engage sur la base des émissions de 2019 à une réduction absolue de près de 28 % de l'ensemble des émissions d'ici 2030.

La déclinaison de ces objectifs n'a pas donné lieu à la comptabilisation de provisions ni de passif éventuel à fin 2025.

Prise en compte des risques climatiques dans les comptes

Les analyses menées en 2024 et mises à jour en 2025 sur l'exposition et la vulnérabilité des activités du groupe aux risques climatiques ont permis de conclure à une vulnérabilité limitée du bilan du Groupe, notamment des écarts d'acquisition mais aussi des droits d'utilisation des contrats de location ou de « concession » et des bâtiments détenus en pleine propriété.

Les travaux ont permis de souligner la résilience des activités du Groupe à ces risques même en cas de projection de scénarios extrêmes.

Au 31 décembre 2025, compte tenu des résultats des stress-tests, les effets du changement climatique ne sont pas considérés comme un indice de perte de valeur.

1.4 CORRECTION D'ERREUR

Au cours de l'exercice 2025, les comptes consolidés ont fait l'objet d'une correction d'erreur comptable afin d'ajuster les valeurs de stocks aux États-Unis, et de stocks et autres créances au Mexique chez Lagardère Publishing. La principale cause de l'erreur est liée à une surestimation des stocks de produits finis et de papier, qui s'est cumulée sur plusieurs exercices depuis le changement d'un module de valorisation des stocks.

Conformément à IAS 8, l'ajustement consécutif à une correction d'erreur doit être comptabilisé de manière rétrospective comme si l'erreur ne s'était pas produite, c'est-à-dire en corrigeant la comptabilisation, l'évaluation ainsi que les informations présentées en annexe (IAS 8.42 et 43).

Néanmoins, lorsqu'il est impraticable de déterminer les effets spécifiques à chaque période d'une erreur sur l'information comparative relative à une ou plusieurs périodes antérieures présentées, alors cette correction est effectuée à l'ouverture de l'exercice en cours (IAS 8.44).

Les impacts de l'application d'IAS 8 sur les comptes consolidés ont été enregistrés au 1er janvier 2025, et sont les suivants :

- diminution des capitaux propres part du Groupe pour un montant de 60 M€ (cf. état de variation des capitaux propres consolidés) ;
- diminution du poste « Stocks et en-cours » de 71 M€ (cf. note 22) ;
- diminution du poste « Autres actifs courants » de 5 M€ ;
- augmentation du solde des impôts différés nets de 16 M€ (cf. note 14).

Cette correction est sans impact sur la trésorerie du Groupe.

NOTE 2 PÉRIMÈTRE ET MÉTHODES DE CONSOLIDATION

2.1 PÉRIMÈTRE

Les états financiers consolidés incluent les états financiers de la société mère ainsi que ceux, intégrés selon les méthodes de consolidation décrites ci-après, des entités contrôlées par la mère (filiales), des entités contrôlées conjointement (coentreprises) ainsi que des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion et la politique financière (entreprises associées). Le Groupe ne détient aucune entité structurée non consolidée.

Conformément à la norme IFRS 10, les filiales sont toutes les entités contrôlées. Le contrôle, quel que soit le niveau d'intérêt détenu dans une entité, est la résultante des trois composantes suivantes : la détention du pouvoir de diriger les activités clés (activités opérationnelles et financières), l'exposition ou le droit aux rendements variables associés à la participation, et la capacité d'exercer ce pouvoir de manière à influer sur ces rendements. Seuls les droits substantiels, tels que conférés par les pactes d'actionnaires, qui peuvent être exercés lorsque les décisions sur les activités clés doivent être prises et qui ne sont pas purement protecteurs, sont pris en compte pour la détermination du pouvoir.

Les coentreprises sont des partenariats dans lesquelles le Groupe et les autres parties engagées exercent un contrôle conjoint, contractuellement convenu, sur l'entité et ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Les décisions concernant les activités clés sont soumises à un vote unanime de Lagardère et de ses co-entrepreneurs.

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable : Lagardère a le pouvoir de participer aux décisions de politique financière et opérationnelle sans toutefois exercer un contrôle conjoint ou un contrôle. L'influence notable est présumée lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, une participation supérieure ou égale à 20 %.

2.2 MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Les méthodes de consolidation utilisées sont :

- **l'intégration globale** pour les sociétés filiales dans lesquelles le groupe Lagardère exerce le contrôle. Les comptes sont intégrés à 100 % poste à poste. Au sein des capitaux propres consolidés, la quote-part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres des filiales intégrées est présentée sous une ligne spécifique, tout comme au compte de résultat et dans l'état du résultat global. Toute modification de la participation de Lagardère dans une filiale qui n'aboutit pas à une perte de contrôle est comptabilisée directement dans les capitaux propres (note 3.7) ;
- **la mise en équivalence** pour les coentreprises et les entreprises associées. Cette méthode consiste à ne retenir dans les comptes consolidés que la quote-part de capitaux propres correspondant au pourcentage détenu par le Groupe. Si la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entité mise en équivalence est supérieure à sa participation dans celle-ci, alors la quote-part du Groupe est ramenée à zéro. Les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision si le Groupe a une obligation légale ou implicite à ce titre.

La liste des sociétés consolidées par intégration globale et mises en équivalence est présentée en note 38 de l'annexe consolidée.

2.3 DATES DE CLÔTURES COMPTABLES

Les dates de clôtures des comptes des sociétés consolidées correspondent à l'année civile.

2.4 CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES ÉTRANGÈRES

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros suivant la méthode du cours de clôture, selon laquelle :

- les postes du bilan sont convertis en euros sur la base des cours officiels de change de fin d'exercice ;
- les postes du compte de résultat sont convertis, pour chaque devise, en utilisant le cours moyen de l'exercice.

Les différences résultant de la conversion de ces états financiers sont inscrites directement dans un compte spécial au sein des capitaux propres (écart de conversion).

Les écarts d'acquisition et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont exprimés dans la devise de l'entité et sont convertis au taux de clôture. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont reprises en résultat.

2.5 OPÉRATIONS ET COMPTES RÉCIPROQUES

Les opérations internes ainsi que les comptes réciproques entre les sociétés du Groupe sont éliminés. Les provisions pour dépréciation se rapportant à des participations ou à des créances détenues sur les sociétés consolidées sont réintégrées dans les capitaux propres consolidés, les mouvements de l'exercice étant neutralisés dans le compte de résultat.

NOTE 3 RÈGLES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

3.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits et de services issus des contrats avec les clients, dès lors que le transfert de contrôle du bien ou du service promis au client est réalisé pour le montant du paiement attendu en échange de ce bien ou service.

Les spécificités de reconnaissance du chiffre d'affaires sont propres à chaque branche, et résumées ci-dessous.

Lagardère Publishing : le chiffre d'affaires correspond principalement aux produits des ventes et de diffusion d'ouvrages. Le chiffre d'affaires est présenté net des remises, des commissions versées aux e-diffuseurs et des droits de retours. Lorsqu'une entité opère uniquement en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est constitué de la marge nette.

Lorsqu'un droit de retour est octroyé aux clients au titre des ouvrages invendus, le montant estimé des retours est comptabilisé en dettes de remboursement au sein des autres passifs courants pour la part relative à la diminution du chiffre d'affaires, et en actif de remboursement au sein des stocks et des autres actifs courants respectivement pour les parts relatives aux stocks et aux avances auteurs. La dette de remboursement, comptabilisée en diminution du chiffre d'affaires, est évaluée en fonction des ventes facturées au cours de l'exercice et des données historiques de retours. Ce calcul statistique repose sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

Lagardère Travel Retail : les produits comprennent essentiellement les ventes au détail en zone de transport et concession sur les segments Travel Essentials, Duty Free & Mode et Restauration, ainsi que les activités de ventes au détail dans les points de vente de proximité. Le chiffre d'affaires est reconnu lors de la réalisation de la vente au détail. Dans le cas de certains produits ou services (vente des cartes de téléphone prépayées, distribution de presse, etc.), l'entité agit comme un agent et comptabilise la commission nette perçue en chiffre d'affaires.

Lagardère Live : le chiffre d'affaires est principalement constitué des ventes d'espaces publicitaires, de diffusion de Presse Magazine, de revenus de licences et de services numériques, de revenus liés à la production de spectacles vivants et à l'exploitation de salles de spectacles ainsi que d'un site dédié aux activités sportives. Dans l'ensemble de ces activités, les produits correspondent aux recettes publicitaires, aux ventes au numéro, aux abonnements et prestations numériques, à la billetterie générée par les spectacles produits et à la mise à disposition des salles de spectacles. Le chiffre d'affaires est reconnu à la diffusion des publicités, à la parution des numéros, à la représentation du spectacle. Les revenus de licences de l'activité Presse sont comptabilisés lors de la réalisation des ventes par le licencié pendant la période couverte par le contrat. Pour une partie de l'activité, la branche opère en tant qu'agent, par exemple sur les activités de Régie publicitaire et de Billetterie de salles de spectacles, le chiffre d'affaires est alors constitué des seules commissions perçues.

3.2 INDICATEURS UTILISÉS POUR MESURER LA PERFORMANCE DU GROUPE

Lagardère utilise des indicateurs alternatifs de performance qui constituent les indicateurs clés de la mesure de la performance opérationnelle et financière du Groupe. Ils sont suivis par le Comité Exécutif pour évaluer la performance et conduire les activités, ainsi que par les investisseurs pour suivre la performance opérationnelle, en complément des agrégats financiers définis par l'IASB. Ces indicateurs sont calculés à partir d'éléments issus des états financiers consolidés en IFRS et sont réconciliés soit dans le présent document, soit dans les autres documents dans lesquels ils sont présentés.

Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop)

Le Groupe utilise comme indicateur de performance le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) qui se calcule de la façon suivante à partir du résultat avant charges financières et impôts :

Résultat avant charges financières et impôts

Éléments à exclure :

- plus ou moins-values de cession d'actifs ;
- pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence ;
- charges nettes de restructuration ;
- éléments liés aux regroupements d'entreprises :
  - frais liés aux acquisitions,
  - profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle,
  - amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- éléments liés aux contrats de location et aux contrats de sous-location financement :
  - exclusion des gains et pertes sur contrats de location,
  - exclusion des amortissements des droits d'utilisation des contrats de concessions,
  - ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions,
  - ajout des intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions,
  - ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions ;
- litiges majeurs spécifiques non liés à la performance opérationnelle.

= Résultat opérationnel courant

Moins :

- contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur.

= Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop)

Dans l'activité du Travel Retail, les redevances payées aux concédants sont soit variables, soit fixes, soit variables avec minimum garanti. L'application d'IFRS 16 à ces contrats crée une distorsion dans la lecture de la performance de la branche en ne s'appliquant qu'à la part fixe du loyer, déconnectant les états financiers du suivi opérationnel. Afin de conserver un indicateur pertinent qui reflète l'économie de ces contrats, le Groupe a décidé de neutraliser l'effet d'IFRS 16 sur le Résop pour les contrats de concession uniquement.

Le résultat publié avant charges financières et impôts comporte des amortissements afférents à certains actifs incorporels, à durée de vie déterminée, créés par affectation du prix d'acquisition des regroupements d'entreprises. Le Groupe a décidé de neutraliser ces éléments dans le calcul du résultat opérationnel courant et du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées afin d'éliminer, dans la mesure de la performance, des amortissements comptables sans incidence sur la trésorerie générée par les activités acquises.

L'entrée en vigueur au 1er janvier 2010 des normes IFRS 3 et IAS 27 révisées sur les regroupements d'entreprises a eu pour conséquence l'inscription au compte de résultat d'éléments antérieurement imputés sur l'écart d'acquisition : les frais liés aux acquisitions et les variations de dettes représentatives de clauses d'ajustement de prix lorsque celles-ci interviennent au-delà des 12 mois qui suivent la date d'acquisition. Ces éléments sont exclus du calcul du résultat opérationnel courant.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel courant des sociétés intégrées et le résultat avant charges financières et impôts est présenté en note 5.

Résultat opérationnel ajusté (EBITA)

Le Groupe considère le résultat opérationnel ajusté (EBITA), mesure à caractère non strictement comptable, comme une mesure de la performance des secteurs opérationnels présentés dans l'information sectorielle. Il permet de comparer la performance des secteurs opérationnels, que leur activité résulte de la croissance interne du secteur opérationnel ou d'opérations de croissance externe.

Pour calculer le résultat opérationnel ajusté (EBITA), l'incidence comptable des éléments suivants est éliminée du résultat avant charges financières et impôts :

- plus et moins-values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions ;
- l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions ;
- pertes de valeur sur écarts d'acquisition, immobilisations corporelles, incorporelles et titres mis en équivalence liées aux acquisitions ;
- profits et pertes découlant des ajustements de prix d'acquisition et des ajustements de valeur liés aux changements de contrôle ;
- éléments liés aux contrats de concession et aux sous-location financement de ces contrats :
  - exclusion des gains et pertes sur contrats de concession,
  - exclusion des amortissements des droits d'utilisation des contrats de concessions,
  - ajout de la diminution des dettes de location des contrats de concessions,
  - ajout des intérêts payés sur dettes de location des contrats de concessions,
  - ajout de la variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location des contrats de concessions.

Le rapprochement entre le résultat opérationnel ajusté (EBITA) et le résultat avant charges financières et impôts est présenté en note 5.

Chiffre d'affaires à données comparables

Le chiffre d'affaires à données comparables est utilisé par le Groupe pour analyser la variation du chiffre d'affaires hors effets périmètre et change.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- le chiffre d'affaires de l'exercice et le chiffre d'affaires de l'exercice précédent retraité des entrées et sorties du périmètre de consolidation intervenues pendant l'exercice ;
- le chiffre d'affaires de l'exercice et le chiffre d'affaires de l'exercice précédent retraité sur la base des taux de change applicables pendant l'exercice.

Le périmètre de consolidation s'entend comme étant l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale. Les entrées de périmètre correspondent aux regroupements d'entreprises (titres de participation ou activités acquises), et les sorties de périmètre correspondent aux pertes de contrôle (cessions de titres de participation ou d'activités entraînant l'arrêt de la consolidation par intégration globale).

Le chiffre d'affaires à données comparables est présenté en note 6.

Free cash-flow

Le free cash-flow est calculé en ajoutant aux flux générés par l'activité : les impôts payés, les flux de diminution des dettes de location et d'intérêts sur dettes de location, ainsi que les flux nets de trésorerie liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles.

Le rapprochement entre les flux générés par l'activité et le free cash-flow est présenté en note 5.

L'ensemble des dettes de locations n'a pas la même nature qu'une dette bancaire ou obligataire, et à ce titre, n'est pas inclus dans l'endettement net. En conséquence, les flux associés aux remboursements des dettes de locations seront considérés comme opérationnels, et non liés au financement, pour le calcul du free cash-flow.

Flux nets de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO)

Les flux nets de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO) sont calculés en retirant du free cash-flow les impôts payés.

Les flux nets de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO) sont présentés en note 5.

Flux nets de trésorerie opérationnels après impôts et intérêts (CFAIT)

Les flux nets de trésorerie opérationnels après impôts et intérêts (CFAIT) sont calculés en ajoutant au free cash-flow les intérêts payés et encaissés.

Les flux nets de trésorerie opérationnels après impôts et intérêts (CFAIT) sont présentés en note 5.

Endettement net

Dans la continuité de la prise de contrôle de Vivendi SE sur le groupe Lagardère le 21 novembre 2023, la définition de l'endettement net suivi par la direction générale, indicateur alternatif de performance, a été alignée sur celle de Vivendi SE, qui n'inclut pas les dettes sur engagements de rachat d'intérêts minoritaires.

L'endettement net est désormais calculé en additionnant les éléments suivants :

- trésorerie et équivalents, et placements financiers ;
- actifs ou passifs d'instruments de couverture affectés à la dette ;
- dettes financières non courantes et courantes hors dettes sur engagement de rachats d'intérêts minoritaires.

= Endettement net

Comme indiqué en note 3.9, la norme IFRS 16 élimine la distinction entre contrat de location financement et contrat de location simple. Par conséquent, les dettes liées aux contrats de location financement sont désormais exclues des dettes financières et intégrées dans les dettes de location.

Le rapprochement entre les positions au bilan et l'endettement net est présenté en note 28.

Par ailleurs, les nouveaux emprunts bancaires ainsi que la ligne de crédit renouvelable signés le 7 juin 2024 prévoient une clause appelée « covenant financier de levier » imposant le respect d'un ratio qui, à l'instar du précédent contrat de crédit syndiqué, porte sur un montant maximum d'endettement net rapporté à l'EBITDA ajusté. Pour les besoins du calcul de ce levier, l'endettement net reste inchangé et inclut les dettes sur engagements de rachats d'intérêts minoritaires (cf. note 28).

3.3 CONVERSION DES OPÉRATIONS RÉALISÉES EN DEVISES

Au bilan, les dettes et créances libellées en devises étrangères sont converties en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change en résultant sont enregistrées en résultat, à l'exception de celles se rapportant à des opérations de financement à long terme d'une entité consolidée qui sont inscrites directement en capitaux propres.

3.4 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Des attributions d'actions gratuites ont été accordées à certains dirigeants et salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2, Paiement fondé sur des actions, est enregistré en charges de personnel un montant représentatif de l'avantage consenti aux bénéficiaires, calculé à la date d'octroi des attributions. La contrepartie de cette charge est directement inscrite en capitaux propres. La juste valeur de la charge est calculée en utilisant le cours de Bourse, déduction faite des dividendes attendus. Sont prises en compte les caractéristiques du plan (prix et période d'exercice), les données de marché à la date d'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus).

La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits et, durant cette période, peut être corrigée en fonction des départs ou des radiations. L'évolution ultérieure du cours de l'action n'entraîne, quant à elle, aucune modification de la charge à comptabiliser.

Lorsqu'un plan prévoit un paiement fondé sur des actions acquitté en trésorerie, est enregistré un passif correspondant à la quote-part des biens ou services reçus évalué à sa juste valeur. Ce passif est réévalué à chaque date de clôture et jusqu'à son règlement effectif, les variations de juste valeur étant comptabilisées en résultat.

3.5 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se compose des charges financières supportées en relation avec les dettes de financement du Groupe ainsi que des produits financiers perçus sur les placements et la trésorerie. Il enregistre également les résultats dégagés sur les opérations de produits dérivés dès lors que ces opérations sont rattachables aux dettes, aux placements financiers et à la trésorerie. Il inclut aussi les charges d'intérêts sur dettes de location (cf. note 3.9).

3.6 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporaires qui apparaissent lorsque la valeur comptable d'un actif ou d'un passif est différente de sa valeur fiscale. En cas de changement de taux d'impôt, les impositions différées sont ajustées au nouveau taux en vigueur sur l'exercice où le changement est connu et l'ajustement imputé en compte de résultat (méthode du report variable). Les impôts différés sont calculés en application des taux d'imposition adoptés ou quasi adoptés qui s'appliqueront sur les exercices probables au cours desquels les différences temporaires s'inverseront. Conformément à la norme IAS 12, Impôts sur les résultats, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Au niveau de chaque entité fiscale (société ou groupe de sociétés adhérentes à un régime d'intégration fiscale), les actifs d'impôts différés sur différences temporaires et ceux attachés aux crédits d'impôt et déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que lorsque leur utilisation est probable dans un futur prévisible. En règle générale, le montant des actifs d'impôt comptabilisé dans les entités fiscales disposant de déficits reportables est plafonné au montant des impôts des trois prochains exercices, tel qu'estimé à partir des prévisions de résultats contenues dans les budgets plans établis en fin d'exercice.

Pour les titres mis en équivalence, et dans la mesure où l'écart entre la valeur comptable et la valeur fiscale représente les résultats accumulés non distribués depuis la date d'acquisition, l'impôt différé est calculé par application du taux d'imposition qui sera supporté par le Groupe lors de la distribution de ces résultats.

Les différences temporaires liées au droit d'utilisation et à la dette de location engendrent la constatation d'impôts différés (cf. note 3.9).

Les impôts différés sont comptabilisés en résultat, sauf s'ils sont générés par des opérations directement enregistrées en capitaux propres auquel cas ils suivent le même traitement comptable.

3.7 REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES ET ÉCARTS D'ACQUISITION

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés conformément aux normes IFRS 3 et IFRS 10.

L'écart d'acquisition correspond généralement à l'écart constaté, à la date de prise de contrôle d'une entité, entre le prix payé et la quote-part attribuable à l'acquéreur dans les capitaux propres de l'entité, après valorisation à leur juste valeur des actifs et passifs identifiables à cette date. Cette méthode est définie en tant que méthode du « goodwill partiel » dans la mesure où les intérêts minoritaires sont évalués à leur quote-part dans les actifs et passifs de l'entité acquise.

Sur option exerçable lors de chaque regroupement d'entreprises, les intérêts minoritaires peuvent être évalués à leur juste valeur, ce qui a pour effet de constater en plus de l'écart d'acquisition sur la part acquise par l'actionnaire majoritaire un écart d'acquisition sur la part détenue par les intérêts minoritaires. Cette méthode est définie en tant que méthode du « goodwill complet ».

Lorsque la part détenue dans la valeur nette des actifs et passifs de l'entité acquise est supérieure au prix payé, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

Toute variation ultérieure du pourcentage d'intérêt détenu dans une filiale, et qui ne conduit pas à une perte de contrôle, est comptabilisée comme une nouvelle répartition des capitaux propres consolidés entre la part attribuable aux propriétaires de la société mère et les intérêts minoritaires. En conséquence, l'écart d'acquisition initial, comptabilisé lors de la prise de contrôle, n'est pas modifié et la différence entre le prix payé/encaissé et la variation des intérêts minoritaires est directement inscrite en capitaux propres.

Une variation du pourcentage d'intérêt impliquant la perte ou la prise de contrôle d'une entité donne lieu à l'enregistrement d'un résultat calculé sur la base d'une cession à la juste valeur de l'intégralité de la participation précédemment détenue.

Les écarts d'acquisition sont comptabilisés à l'actif du bilan pour leur valeur d'entrée et sont ensuite évalués à cette valeur diminuée du cumul des pertes de valeur. Les frais liés aux acquisitions sont pris en charges dans l'exercice. Les ajustements de prix, en ce compris les variations de dettes représentatives de clauses prévoyant de tels ajustements (clauses de earn-out), lorsqu'ils interviennent au-delà d'une période de douze mois, sont enregistrés au compte de résultat.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de valeur lors de chaque clôture annuelle ou ponctuellement en cas d'indices de pertes de valeur liés à l'apparition d'indicateurs de performance défavorables. Les modalités de mise en œuvre de ces tests sont explicitées dans la note 3.12 ci-après.

Lors de la cession d'une filiale, le montant de l'écart d'acquisition qui lui est attribuable est inclus dans le calcul du résultat de cession.

Les écarts d'acquisition relatifs aux entreprises consolidées par mise en équivalence sont inclus dans la valeur comptable des titres mis en équivalence.

3.8 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Elles sont amorties sur leur durée probable d'utilisation. Celles dont la durée de vie est indéterminée ne sont pas amorties mais font l'objet de tests périodiques de dépréciation analogues à ceux pratiqués pour les écarts d'acquisition (cf. note 3.12 ci-après).

Par ailleurs, dans ses activités opérationnelles, le Groupe n'encourt pas de frais de développement remplissant les critères de capitalisation au bilan.

Les contrats de concession de l'activité Travel Retail, acquis au travers de regroupements d'entreprise, sont évalués à partir des projections de flux de trésorerie estimés sur la durée résiduelle du contrat acquis et son renouvellement le cas échéant, afin de tenir compte de la capacité de l'entité acquise à renouveler ces contrats avec les concédants.

La valeur correspondant aux projections de flux de trésorerie estimés sur la durée résiduelle du contrat acquis est amortie sur la durée restante du contrat. Celle représentant les avantages économiques futurs issus du renouvellement est amortie sur la durée du contrat renouvelé à compter de la date de renouvellement effectif. S'il apparaît probable que le contrat ne sera pas renouvelé, la valorisation du renouvellement est dépréciée. La durée moyenne d'amortissement de ces contrats est de 15 ans, dans une fourchette comprise entre 6 et 30 ans.

3.9 CONTRATS DE LOCATION

La norme IFRS 16 élimine la distinction entre contrat de location financement et contrat de location simple. Elle conduit à reconnaître au bilan du preneur une dette de location constituée des engagements de loyers actualisés incluant les loyers fixes et les minima garantis du Travel Retail en contrepartie d'un droit d'utilisation des actifs loués (surfaces commerciales, immobilier de bureau, etc.).

Les principaux contrats de location au sein du Groupe correspondent aux contrats de concession en zones de transport et hôpitaux, ainsi que dans une moindre mesure, aux contrats de location immobilière. Les véhicules et équipements constituent une part peu significative des actifs loués.

Le Groupe a décidé de ne pas retraiter les contrats dont la durée initiale est inférieure à 12 mois, ainsi que ceux portant sur la location d'actifs de faible valeur.

De plus, le Groupe est amené à sous-louer des surfaces commerciales ou des surfaces de bureaux, au travers de contrats de location simples, et agit en tant que bailleur. Les produits de sous-location associés sont maintenus en autres produits.

Dans quelques cas spécifiques, les contrats de sous-location couvrent la quasi-totalité des risques et avantages du contrat de location principal, et sont comptabilisés en tant que sous-location financement. Ainsi, le droit d'utilisation du contrat principal est décomptabilisé et une créance financière est reconnue.

Spécificités des contrats de concessions de l'activité Travel Retail

Dans le cadre de son exploitation courante, Lagardère Travel Retail conclut des contrats avec des concédants (aéroports, gares, hôpitaux, etc.). Ils permettent au concessionnaire d'accéder à un flux de passagers et au chiffre d'affaires qui en résulte, en contrepartie du paiement de redevances au titre de la mise à disposition des surfaces commerciales et du droit d'exploiter. Ces redevances peuvent être soit fixes, soit variables, soit variables avec un minimum garanti. Elles peuvent être renégociées avec le concédant en cas de modifications des conditions économiques du contrat ou d'évolutions réglementaires.

Les formules de calcul des redevances variables sont généralement assises sur un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par catégorie de produits, et/ou sur l'évolution du flux de passagers, et/ou encore sur l'évolution d'indices externes variés, dont l'inflation.

Le minimum garanti peut quant à lui être fixé dans le contrat, et/ou calculé à partir d'un pourcentage minimum des redevances de l'année précédente pouvant inclure un montant plancher. Il est alors considéré comme fixe en substance, car même si sa forme comporte une variabilité, il est inévitable.

Évaluation du droit d'utilisation et de la dette de location

La dette de location et le droit d'utilisation sont égaux au début du contrat de location, ajustés le cas échéant des :

- paiements d'avance : comptabilisés en augmentation du droit d'utilisation ;
- avantages consentis par les bailleurs : comptabilisés en déduction du droit d'utilisation ;
- coûts directs initiaux engagés pour l'obtention du contrat : comptabilisés en augmentation du droit d'utilisation ;
- pénalités à verser au titre des options de résiliation anticipées ou de non-renouvellement, si leur exercice est raisonnablement certain : comptabilisées en augmentation de la dette de location.

Le droit d'utilisation est ensuite amorti linéairement jusqu'à la date raisonnablement certaine de fin du contrat. Dans le cas où le transfert de la propriété de l'actif loué intervient à l'issue du contrat, ou qu'une option d'achat est à la main du preneur, la durée d'amortissement correspond à la durée d'utilité de l'actif sous-jacent.

La dette de location est évaluée et comptabilisée au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les différences temporaires liées au droit d'utilisation et à la dette de location engendrent la constatation d'impôts différés.

La **détermination de la durée** raisonnablement certaine de fin des contrats de location, permettant d'obtenir la durée du contrat, est appréciée par les directions locales, contrat par contrat, et fait l'objet d'une révision en cas de survenance d'un événement significatif ou d'un changement de circonstance sous le contrôle de l'entité. L'IFRS IC a publié en décembre 2019 une décision finale concernant :

- la détermination de la durée exécutoire d'un contrat de location renouvelable par tacite reconduction, ou d'un contrat à durée indéterminée, pouvant être dénoncé par l'une des parties avec respect d'un certain préavis ;
- le lien entre la durée d'amortissement des agencements inamovibles et la durée de location IFRS 16.

Cette décision n'a pas d'impact sur les comptes du Groupe. Les durées d'amortissement des agencements inamovibles sont généralement alignées sur la durée des contrats de location.

Dans le cas des contrats de concession, qui constituent l'essentiel des contrats de location du Groupe, la durée est fixée par le concédant. Les clauses d'extensions de durées ne sont généralement pas à la main du preneur. De même, la plupart des renouvellements sont réalisés par appel d'offres.

Les **taux d'actualisation** retenus, calculés au commencement de chaque contrat, reflètent le taux marginal d'emprunt de l'entité preneuse. Ils sont construits, pour les taux en euros, à partir de la courbe des taux swap euro à laquelle est ajoutée la composante financement. Pour les taux appliqués à des contrats en devises, ils sont construits à partir de la courbe de taux de swap de la devise à laquelle est ajoutée la composante financement dans la même devise. Pour chaque contrat, le taux appliqué tient compte du profil de paiement des loyers.

Modifications et réestimations de contrats

En cas de diminution de la durée d'un contrat ou de la surface louée, le droit d'utilisation d'actif et la dette de location sont réduits de la même proportion, en contrepartie d'un gain ou d'une perte sur modification de contrat au compte de résultat, présenté dans la ligne « gains et pertes sur contrat de location ». La dette de location résiduelle est ensuite ajustée en contrepartie du droit d'utilisation, après actualisation au nouveau taux du jour de la modification.

Les augmentations de durée ou de surface louée ne génèrent quant à elles pas de gains ou pertes sur modifications de contrats, mais une réévaluation de la dette de location en utilisant le nouveau taux d'actualisation du jour de la modification, en contrepartie d'un ajustement du droit d'utilisation.

Enfin, les changements de montant de loyer, prévus au contrat, sans ajustements de surfaces ou de durée, entraîneront une réévaluation de la dette de loyer sans révision du taux d'actualisation en contrepartie d'un ajustement du droit d'utilisation.

Présentation au compte de résultat et dans l'état des flux de trésorerie

Au compte de résultat, la charge d'amortissement des droits d'utilisation, les gains et pertes sur modifications de contrats, ainsi que les charges d'intérêt sur dettes de location font l'objet d'une présentation sur des lignes distinctes. La part variable des loyers, ainsi que les charges de loyers au titre des contrats dont la durée est inférieure à 12 mois ou portant sur des actifs de faible valeur, sont maintenus au compte de résultat en charges externes. Lorsque le Groupe sous-loue des surfaces, la charge de loyer variable est comptabilisée en « autres charges » et le produit de sous-location en « autres produits ».

L'effet sur le résultat net est négatif en début de contrat puis positif en fin de contrat. L'effet cumulé sur la durée du contrat est nul au compte de résultat.

Dans l'état des flux de trésorerie consolidé, la part fixe du paiement du loyer est présentée au sein des flux de financement en tant que remboursement de la dette de location et des intérêts associés. La part variable du loyer est quant à elle incluse dans les flux opérationnels. Aucun impact sur la variation de trésorerie nette n'est engendré par IFRS 16.

3.10 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées suivant la méthode du coût historique amorti. Le Groupe n'a pas retenu l'option offerte par IFRS 1, norme fixant les règles de première application des normes internationales, de les réévaluer à leur juste valeur au 1er janvier 2004. Par ailleurs, les actifs du Groupe ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée sur la capitalisation des coûts d'emprunt (applicable aux actifs nécessitant une longue période de préparation avant de pouvoir être utilisés ou vendus), les coûts d'emprunt sont comptabilisés directement dans les charges de l'exercice.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire appliqué aux durées d'utilisation estimées dont les fourchettes par catégorie d'immobilisations sont :

Constructions	6 à 50 ans
Matériel et outillage industriels	3 à 20 ans
Autres matériels, mobilier, installations générales et agencements	2 à 10 ans

La base amortissable est constituée du coût d'acquisition réduit, le cas échéant, de la valeur résiduelle attribuable à l'issue de la durée de vie utile. À l'exception de l'immeuble abritant le siège social du Groupe, la valeur résiduelle retenue est généralement nulle.

3.11 STOCKS ET EN-COURS

Les stocks et en-cours sont valorisés au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Les coûts d'emprunt ne sont pas inclus dans le coût des stocks, ces derniers ne remplissant pas les conditions requises par la norme IAS 23 révisée (cf. note 3.10).

3.12 TESTS DE DÉPRÉCIATION

Le Groupe analyse au moins une fois par an, lors de la clôture de l'exercice, la valeur comptable de ses actifs corporels et incorporels afin d'apprécier s'il existe un indice quelconque de perte de valeur, notamment en cas d'apparition d'indicateurs de performances défavorables. Si un tel indice existe, la valeur recouvrable de l'actif fait l'objet d'une estimation afin de la comparer à sa valeur comptable. La valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des actifs incorporels à durée de vie indéterminée est estimée à chaque date de clôture annuelle, indépendamment de tout indice de perte de valeur. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée en résultat. Lorsqu'elle porte sur un écart d'acquisition, la perte de valeur est définitive et ne peut être reprise au cours d'une période ultérieure.

Dans le cas où il n'est pas possible ou pertinent d'estimer la valeur recouvrable d'un actif pris individuellement, l'estimation est réalisée au niveau de l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle cet actif appartient.

La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée de celles déterminées au travers des deux méthodes suivantes :

- la valeur d'utilité calculée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif testé ou par l'Unité Génératrice de Trésorerie à laquelle il appartient ;
- la juste valeur diminuée des coûts de la vente calculée selon la méthode des comparables boursiers ou à défaut par référence à des valeurs de transaction récentes sur des actifs comparables.

Les flux de trésorerie futurs sont déterminés à partir des prévisions qui ressortent des budgets-plans établis en fin d'année et présentés au Conseil d'Administration. Ils couvrent généralement une période de cinq ans. Pour certaines UGT de Lagardère Travel Retail, les périodes projetées peuvent être étendues au-delà des cinq années du budget-plan pour tenir compte de la durée des contrats.

Au-delà de cette période, il est fait application d'un taux de croissance à long terme spécifique à l'activité. Ce processus requiert l'utilisation d'hypothèses clés et d'appréciations pour déterminer les tendances des marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités (cf. note 10). Les flux de trésorerie futurs réels peuvent par conséquent différer des flux prévisionnels estimés tels qu'utilisés pour calculer la valeur d'utilité.

Les taux d'actualisation utilisés sont des taux après impôt, propres à chacune des activités, et sont appliqués à des flux de trésorerie après impôt.

3.13 ACTIFS ET PASSIFS DE CONTRAT

L'estimation du chiffre d'affaires réalisée lors des clôtures engendre un décalage entre les prestations rendues et le droit à percevoir de la trésorerie de la part du client. Ce décalage entraîne la constatation d'actifs de contrats.

Dans le cas inverse, les paiements reçus des clients pour lesquels les prestations n'ont pas encore été rendues en totalité génèrent des passifs de contrats.

3.14 ACTIFS FINANCIERS

Titres non consolidés

Les titres non consolidés sont comptabilisés à la juste valeur par résultat, à l'exception de certains instruments de capitaux propres pour lesquels le groupe opte de façon irrévocable, à la date d'application d'IFRS 9 ou lors de leur comptabilisation initiale, pour une comptabilisation à la juste valeur par autres éléments du résultat global. Dans le second cas, les variations de valeur accumulées en autres éléments du résultat global ne sont pas recyclées en résultat même en cas de cession (seuls les dividendes étant comptabilisés en résultat).

Les FCPR ne respectent pas les critères pour bénéficier de l'option pour un classement en juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclable et sont donc comptabilisés en juste valeur par résultat.

Prêts et créances

Les prêts et créances sont comptabilisés au coût amorti calculé sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif. Lors de leur comptabilisation initiale, une dépréciation est systématiquement reconnue à hauteur des pertes de crédit attendues résultant d'événements pouvant survenir dans les douze prochains mois. En cas de dégradation significative de la qualité de crédit de la contrepartie, la dépréciation initiale est complétée pour couvrir la totalité des pertes attendues sur la maturité résiduelle de la créance.

Les créances clients et les créances d'exploitation sont comptabilisées au coût amorti. Elles font l'objet d'une dépréciation sur la base du modèle simplifié d'IFRS 9. Le montant des dépréciations est apprécié de manière différenciée en fonction des activités :

- dépréciation sur base individuelle en tenant compte (i) du profil de risque de la contrepartie ; (ii) des probabilités de défaut historiques ; (iii) des probabilités de défaut communiquées par les agences de notation ; (iv) des assurances crédit éventuelles ; (v) et du montant des pertes estimées s'agissant des créances pour lesquelles un événement de crédit a été identifié ;
- dépréciation sur base collective (essentiellement Lagardère Publishing) en utilisant une matrice de dépréciation fondée sur une approche statistique en fonction de la balance âgée et des pertes attendues.

Trésorerie

La trésorerie comprend :

- les liquidités et dépôts à vue ;
- les dépôts et prêts dont l'échéancier de remboursement est inférieur à trois mois ;
- les valeurs mobilières de placement qui ne présentent pas de risque significatif de variation de valeur et qui peuvent être aisément converties en disponibilités (cas des SICAV monétaires notamment) ; elles sont comptabilisées à leur juste valeur par le biais du compte de résultat.

Les placements en actions et obligations ainsi que les dépôts et prêts à échéance supérieure à trois mois sont exclus de la trésorerie et présentés au bilan dans le poste Placements financiers.

3.15 PASSIFS FINANCIERS

Les passifs financiers comprennent les dettes financières, les fournisseurs et comptes rattachés et autres passifs. Ils sont évalués au coût amorti sur la base de la méthode du taux d'intérêt effectif.

Des règles particulières d'évaluation, décrites en note 3.17 ci-dessous, s'appliquent lorsque les passifs financiers sont adossés à des instruments dérivés de couverture.

3.16 ENGAGEMENTS DE RACHATS D'INTÉRÊTS MINORITAIRES

Le Groupe, dans le cadre de ses activités opérationnelles, a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales consolidées par intégration globale des options de vente de leurs participations à des conditions déterminées. Toutefois, certaines valeurs de rachat n'ont pas fait l'objet de prix au départ mais seront dépendantes d'expertises ultérieures.

Conformément à la norme IAS 32, l'engagement de rachat est enregistré, pour son montant estimé actualisé, en dettes financières.

Au compte de résultat, le résultat net consolidé de l'exercice est réparti entre la part du Groupe et les intérêts minoritaires conformément aux droits juridiques effectivement détenus.

Pour les options de vente accordées avant le 1er janvier 2010, date d'entrée en vigueur de la norme IFRS 3 révisée sur les regroupements d'entreprises, toute variation de la valeur estimée de la dette est comptabilisée par un ajustement correspondant du montant de l'écart d'acquisition. Pour les options de vente accordées à compter du 1er janvier 2010, les variations de valeur de la dette sont comptabilisées en capitaux propres.

3.17 INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour couvrir ses risques de change et de taux d'intérêt. Ces instruments financiers sont initialement comptabilisés au bilan parmi les autres actifs ou passifs courants pour leur juste valeur correspondant généralement au prix de transaction et sont ultérieurement évalués à leur valeur de marché (juste valeur). Les variations de valeur sont inscrites en compte de résultat.

Cependant, certains instruments dérivés peuvent être qualifiés d'instruments de couverture de juste valeur (couverture contre les risques de change et de taux relatifs à des dettes financières notamment) ou de flux futurs de trésorerie (dans le cas de ventes ou d'achats futurs).

La comptabilité de couverture leur est applicable si les critères suivants sont réunis :

- la relation de couverture est clairement définie et étayée par une documentation appropriée à la date de mise en place de l'opération ;
- l'efficacité de la couverture peut être démontrée dès l'origine et de manière fiable.

Les conséquences comptables de la comptabilité de couverture sont précisées ci-après.

Couvertures de juste valeur

L'instrument de couverture de même que l'élément couvert sont évalués à leur juste valeur. Les variations de juste valeur de l'instrument dérivé et de l'élément couvert sont symétriquement inscrites en compte de résultat. Lorsque la couverture est efficace, la variation de juste valeur de l'élément couvert se trouve neutralisée par une variation de sens opposé de la juste valeur de l'instrument de couverture.

Couvertures de flux futurs de trésorerie

L'élément couvert ne fait pas l'objet d'écriture spécifique. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont ultérieurement rapportés en résultat lors de la réalisation de la transaction couverte.

Couverture d'investissement net

Les variations de change générées par certains actifs nets détenus par le Groupe en devises étrangères font l'objet de couverture. L'instrument de couverture est évalué à sa juste valeur. La part efficace de la variation de juste valeur est inscrite directement en capitaux propres, seule la part inefficace étant enregistrée en compte de résultat.

Les montants enregistrés en capitaux propres sont rapportés en résultat uniquement en cas de cession des investissements.

3.18 ACTIONS PROPRES

Les actions Lagardère SA détenues en propre directement ou indirectement sont déduites des capitaux propres consolidés. En cas de cession à l'extérieur du Groupe, les plus ou moins-values réalisées sur cessions de ces actions sont également directement inscrites dans les capitaux propres consolidés pour leur montant net d'impôt.

3.19 PROVISIONS POUR RETRAITES ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Des provisions sont constituées afin de couvrir la valeur actualisée des engagements sociaux correspondant aux avantages versés au personnel au moment et après son départ à la retraite du Groupe dès lors que les régimes concernés peuvent être qualifiés de régimes à prestations définies. Dans le cadre des régimes à cotisations définies, la seule obligation du Groupe réside dans le paiement de primes ou cotisations à des organismes extérieurs ; ces primes et cotisations sont comptabilisées en charges à leur date d'échéance.

Les régimes à prestations définies dans lesquels le Groupe est engagé sont principalement constitués à l'étranger par des plans de retraite et en France par le régime des indemnités de fin de carrière versées aux salariés au moment de leur départ.

La valeur actualisée des engagements sociaux est calculée en utilisant la méthode actuarielle des unités de crédit projetées qui repose sur le principe que chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations.

À compter du 1er janvier 2021, la décision IFRS IC sur la répartition des charges concernant les régimes à prestations définies est appliquée. Les droits aux salariés sont attribués en prenant en compte les paliers et/ou les plafonds existants dans le rythme d'attribution des droits. Cette décision s'applique à tous les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi dont les droits sont payables à la date de départ en retraite du salarié sous condition de présence à cette date dans l'entreprise, qui dépendent de l'ancienneté du salarié et qui sont plafonnés après un certain nombre d'années d'ancienneté.

La méthode prend en compte des paramètres tels que :

- l'évolution prévisible des salaires ;
- la rotation des effectifs ;
- le risque de mortalité ;
- un taux d'actualisation financière.

Ces évaluations sont réalisées de façon complète au minimum tous les trois ans et mises à jour annuellement sauf événements exceptionnels nécessitant un chiffrage plus rapproché (modifications substantielles dans les conditions du régime ou dans la composition des effectifs couverts par exemple).

Les gains et pertes actuariels résultant des changements d'hypothèses retenues pour le calcul des engagements sont directement enregistrés dans les autres éléments du résultat global dans l'exercice où ils sont constatés. Il en est de même pour l'écart entre le rendement attendu des actifs financiers dédiés aux régimes, qui est comptabilisé au compte de résultat par application du taux d'actualisation servant au calcul des engagements, et le rendement réel de ces actifs.

3.20 AUTRES PROVISIONS

Des provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation résultant d'un fait générateur passé qui entraînera probablement une sortie d'avantages économiques pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé en provisions est la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation à la date de clôture.

Des provisions pour pertes attendues sur contrats sont constatées lorsque les engagements fermes consentis, minima garantis notamment, sont supérieurs aux bénéfices envisagés.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé qui a été notifié aux parties concernées.

3.21 ACTIFS ET PASSIFS ASSOCIÉS DESTINÉS À LA VENTE, ET ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Un actif immobilisé ou un groupe d'actifs et de passifs directement liés est considéré comme destiné à la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Pour apprécier le caractère hautement probable de la transaction, le Groupe considère, au cas par cas, le processus de décision et d'autorisation, le caractère raisonnable et acceptable du prix proposé ainsi que les conditions de marché, les contraintes légales, réglementaires et sociales.

Ces actifs ou groupes destinés à être cédés sont évalués au plus bas de la valeur comptable et du prix de cession estimé, nets des coûts relatifs à la cession. Ils ne font plus l'objet d'un amortissement. Les actifs et passifs associés destinés à la vente sont respectivement présentés sur des lignes spécifiques du bilan consolidé.

Lorsque le groupe d'actifs destiné à être cédé constitue à lui seul un segment de reporting présenté, c'est-à-dire une branche d'activité, ou fait partie d'un plan coordonné de cession d'une branche d'activité, alors, il est traité comme une activité abandonnée, et à ce titre, le résultat net et chaque catégorie de flux de trésorerie sont présentés sur des lignes dédiées du compte de résultat et de l'état des flux de trésorerie consolidé.

NOTE 4 PRINCIPALES VARIATIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2025

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2025 sont les suivantes :

Lagardère Publishing

- **Acquisition** en novembre 2024 par Hachette Book Group de l'intégralité du capital de Sterling Publishing Co Inc, entreprise qui regroupe plusieurs marques d'édition reconnues pour leurs ouvrages de qualité et qui dispose d'un catalogue de 13 000 titres et publie environ 350 nouveautés par an consolidé par intégration globale à compter du 1er janvier 2025.

  Un écart d'acquisition de 6 M€ a été comptabilisé au 31 décembre 2025.

- **Acquisition** en avril 2025 par Hachette Boardgames de l'intégralité du capital de 999 Games pour 33 M€, dont 25 M€ payés en 2025 et le solde à payer en 2026. 999 Games est une entreprise spécialisée dans la distribution de jeux de société aux Pays-Bas et en Belgique. Chaque année, elle commercialise environ 2,5 millions de jeux, distribués dans plus de 1 000 points de vente physiques.

  Au 31 décembre 2025, l'écart d'acquisition est de 11 M€ après une valorisation de 16 M€ d'actifs incorporels.

- **Acquisition** en octobre 2025 par Hachette Livre de la marque et des éléments formant l'univers du Routard pour 9 M€. Le Groupe porte également sa participation à 100 % dans la société Cyberterre, éditrice du site Routard.com.

Lagardère Travel Retail

- **Acquisition** de 70 % du capital de Schiphol Consumer Services Holding BV qui opère l'activité Duty Free à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol pour un prix avant ajustements en cours d'évaluation de 72 M€, dont 15 M€ payés à fin avril et 57 M€ en paiements étalés de janvier 2026 à janvier 2029.

  Au 31 décembre 2025, l'allocation de prix à hauteur de 70 M€ en contrats de concession, amortissables sur dix ans, fait ressortir un écart d'acquisition de 8 M€.

4.2 REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Les regroupements d'entreprises ont généré les impacts suivants sur l'exercice 2025 :

	Schiphol Consumer Services Holding BV	Autres (*)	Total
Prix d'acquisition (A)	**86**	**68**	**154**
Allocation aux actifs et passifs identifiables			
Actif immobilisé (**)	79	27	**106**
Stocks, clients et autres actifs	16	40	**56**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10	7	**17**
Dettes fournisseurs et autres passifs	(19)	(19)	**(38)**
Dettes financières, nettes	-	-	**-**
Contrats de location : droit d'utilisation	36	4	**40**
Contrats de location : dettes de location	(36)	(4)	**(40)**
Impôts différés, nets	3	(4)	**(1)**
Intérêts minoritaires en pourcentage de l'actif net acquis	(11)	-	**(11)**
Total des actifs et passifs identifiables (B)	78	51	129
Écart d'acquisition (contre-valeur euro à la date d'acquisition) (A-B)	**8**	**17**	**25**
Écart de conversion	-	-	**-**
Écart d'acquisition (contre-valeur euro à la date de clôture)	**8**	**17**	**25**

(*) Les autres regroupements d'entreprise concernent principalement 999 Games dont le prix d'acquisition a été versé en 2025 et Sterling Publishing Co Inc. dont le prix d'acquisition a été versé en 2024.
(**) Dont 70 M€ au titre des contrats de concessions, 17 M€ de droits d'éditions et 8 M€ de marques.

Les impacts ci-dessus sont principalement issus de l'acquisition de Schiphol Consumer Services Holding BV et d'acquisitions individuellement non significatives chez Lagardere Travel Retail et chez Lagardère Publishing.

La réconciliation du prix payé au titre des regroupements d'entreprise avec les flux d'investissements sur titres de participation dans l'état des flux de trésorerie consolidé est la suivante :

	Schiphol Consumer Services Holding BV	Autres	Total
Prix au titre des regroupements d'entreprise 2025	(86)	(68)	**(154)**
Paiement différé au titre des regroupements d'entreprises 2025	71	26	**97**
Ajustements de prix au titre des acquisitions antérieures, autres acquisitions de titres et frais		(7)	**(7)**
Flux d'investissements sur titres de participation dans l'état des flux de trésorerie	**(15)**	**(49)**	**(64)**

4.3 OPÉRATIONS DE L'EXERCICE 2024

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2024 étaient les suivantes :

Lagardère Publishing

- **Acquisition** en novembre 2024 par Hachette Book Group de Sterling Publishing Co. Inc., dont l'intégration dans les comptes consolidés sera effective en 2025. Elle regroupe plusieurs marques d'édition couvrant un large éventail de segments éditoriaux : la fiction et non-fiction pour adulte avec les marques Union Square & Co, Puzzlewright Press, Sterling Ethos et Spark Notes, la littérature jeunesse avec Union Square Kids et Boxer Books, ainsi que les livres cadeaux et la papeterie avec les marques Knock Knock et Em & Friends. Sterling Publishing dispose d'un catalogue de 13 000 titres et publie environ 350 nouveautés par an.

Lagardère Media News

- **Cession** le 1er octobre 2024 de *Paris Match* au groupe LVMH sur la base d'une valeur d'entreprise de 120 M€.

NOTE 5 INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

Le Groupe est organisé autour de ses deux branches principales (Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail) et inclut également Lagardère Live (nouvelle dénomination des « Autres activités »).

Le reporting interne est structuré autour de deux secteurs opérationnels (Lagardère Publishing, Lagardère Travel Retail) et de Lagardère Live.

- **Lagardère Publishing** rassemble les activités liées aux Livres (format imprimé, numérique et audio), Fascicules, Jeux de société et Papeterie haut de gamme.
- **Lagardère Travel Retail** inclut les activités de commerce en zone de transport et concession sur trois segments d'activités : Travel Essentials, Duty Free et Mode, Restauration.
- **Lagardère Live** regroupe notamment Lagardère News *(Le Journal du Dimanche, Le JDNews, Le JDMag* et la licence ELLE), Lagardère Radio (Europe 1, Europe 2, RFM et la régie publicitaire), Lagardère Live Entertainment (spectacle vivant), Lagardère Paris Racing (club de sports) et le Corporate Groupe. Ce dernier rassemble, entre autres, l'effet des financements contractés par le Groupe et le coût net de fonctionnement des sociétés holding.

Les informations par branche d'activité présentées suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les états financiers consolidés et décrites dans les notes annexes.

Les principaux indicateurs alternatifs de performance sont intégrés dans ces informations. Depuis le 1er janvier 2025, le CFAIT (Cash Flow After Interests and Taxes – Flux de trésorerie après intérêts et impôts) est un nouvel indicateur de performance du tableau de financement qui correspond au free cash-flow y compris intérêts encaissés et intérêts payés.

Les transactions inter-branches sont réalisées aux conditions de marché.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

5.1 INFORMATIONS PAR BRANCHE D'ACTIVITÉ

▪ Compte de résultat 2025

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live	Total
Chiffre d'affaires	3 009	6 133	219	9 361
Chiffre d'affaires inter-branches	(8)	-	-	(8)
Chiffre d'affaires consolidé	3 001	6 133	219	9 353
Produits annexes consolidés	11	24	35	70
Produits des activités ordinaires	3 012	6 157	254	9 423
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	312	334	(5)	641
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	6	11	(1)	16
Charges de restructuration	(14)	(23)	(6)	(43)
Plus et moins values de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	42	-	-	42
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	(3)	(18)	(5)	(26)
Gains et pertes sur contrats de location (hors concession)	-	-	-	-
Autres éléments de l'EBITA	-	1	(1)	-
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	343	305	(18)	630
Plus et moins values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions	(1)	(1)	5	3
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(14)	(109)	-	(123)
Sociétés intégrées	*(14)*	*(98)*	*-*	*(112)*
Sociétés mises en équivalence	*-*	*(11)*	*-*	*(11)*
Pertes de valeur liées aux acquisitions (*)	1	(7)	-	(6)
Sociétés intégrées	*-*	*-*	*-*	*-*
Sociétés mises en équivalence	*1*	*(6)*	*-*	*(6)*
Ajustement de prix post-acquisition	-	(1)	-	(1)
Impact IFRS 16 des contrats de concessions (**)	-	109	-	109
Autres éléments	-	1	-	1
Résultat avant charges financières et impôts	329	297	(13)	613
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant				
Achats et variation de stocks	(753)	(2 715)	(14)	(3 482)
Charges externes	(1 132)	(1 221)	(88)	(2 442)
Charges de personnel	(683)	(1 200)	(121)	(2 004)
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(41)	(151)	(11)	(203)
Amortissements des droits d'utilisation – Immobilier et autres	(34)	(14)	(20)	(68)
Coût des plans d'actions gratuites	(7)	(4)	(3)	(14)

(*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles liées aux acquisitions.
(**) Le détail de l'impact IFRS 16 sur les contrats de concession et sur les gains et pertes de location est fourni dans le tableau ci-dessous.

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live	Total
Impact IFRS 16 des contrats de concessions et gains/pertes sur modifications de contrats	-	109	-	109
Gains et pertes sur contrats de location	-	2	-	2
Amortissements des droits d'utilisations	-	(447)	-	(447)
Diminution des dettes de location	-	442	-	442
Intérêts payés sur dettes de location	-	114	-	114
Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location	-	(2)	-	(2)

▪ Compte de résultat 2024

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live	Total
Chiffre d'affaires	2 880	5 812	257	8 949
Chiffre d'affaires inter-branches	(7)	-	-	(7)
Chiffre d'affaires consolidé	**2 873**	**5 812**	**257**	**8 942**
Produits annexes consolidés	9	23	25	57
Produits des activités ordinaires	**2 882**	**5 835**	**282**	**8 999**
Résultat opérationnel courant des sociétés intégrées	**310**	**305**	**(22)**	**593**
Contribution des sociétés mises en équivalence avant pertes de valeur	1	(1)	-	-
Charges de restructuration	(16)	(35)	(21)	(72)
Plus et moins values de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	(1)	-	(1)
Pertes de valeur sur immobilisations incorporelles et corporelles	-	(11)	(14)	(25)
Gains et pertes sur contrats de location (hors concession)	-	-	3	3
Autres éléments de l'EBITA	-	1	(1)	-
Résultat opérationnel ajusté (EBITA)	**295**	**258**	**(54)**	**498**
Plus et moins values de cession de titres et frais liés aux acquisitions et cessions	-	(2)	116	114
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(15)	(108)	-	(123)
Sociétés intégrées	*(15)*	*(97)*	-	*(112)*
Sociétés mises en équivalence	-	*(11)*	-	*(11)*
Pertes de valeur liées aux acquisitions (*)	-	(3)	-	(3)
Sociétés intégrées	-	*(3)*	-	*(3)*
Sociétés mises en équivalence	-	-	-	-
Ajustement de prix post-acquisition	-	(4)	-	(4)
Impact IFRS 16 des contrats de concessions (**)	-	96	-	96
Autres éléments	-	(1)	1	-
Résultat avant charges financières et impôts	**280**	**236**	**62**	**578**
Éléments inclus dans le résultat opérationnel courant				
Achats et variation de stocks	(727)	(2 638)	(18)	(3 383)
Charges externes	(1 096)	(1 098)	(113)	(2 307)
Charges de personnel	(660)	(1 159)	(136)	(1 955)
Amortissements des actifs incorporels et corporels	(45)	(140)	(11)	(196)
Amortissements des droits d'utilisation – Immobilier et autres	(34)	(13)	(23)	(70)
Coût des plans d'actions gratuites	(11)	(6)	(4)	(21)

(*) Pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles liées aux acquisitions.
(**) Le détail de l'impact IFRS 16 sur les contrats de concession et sur les gains et pertes de location est fourni dans le tableau ci-dessous.

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live	Total
Impact IFRS 16 des contrats de concessions et gains/pertes sur modifications de contrats	**-**	**96**	**3**	**99**
Gains et pertes sur contrats de location	-	2	3	5
Amortissements des droits d'utilisations	-	(391)	-	(391)
Diminution des dettes de location	-	378	-	378
Intérêts payés sur dettes de location	-	106	-	106
Variation de besoin en fonds de roulement des dettes de location	-	1	-	1

▪ Financement 2025

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live et éliminations	Total
Flux générés par l'activité	**405**	**1 016**	**19**	**1 440**
Diminution des dettes de location (*)	**(44)**	**(460)**	**(26)**	**(530)**
Intérêts payés sur dettes de location (*)	**(8)**	**(117)**	**(2)**	**(127)**
Flux générés par les opérations avant impôts payés	**353**	**439**	**(9)**	**783**
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	**8**	**(215)**	**(3)**	**(210)**
▸ *Acquisitions*	*(36)*	*(217)*	*(2)*	*(255)*
▸ *Cessions*	*44*	*2*	*(1)*	*45*
Flux de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO)	**361**	**224**	**(12)**	**573**
Impôts payés	**(70)**	**(52)**	**13**	**(109)**
Free cash-flow	**291**	**172**	**1**	**464**
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	**(36)**	**15**	**40**	**19**
▸ *Acquisitions*	*(37)*	*(28)*	*(2)*	*(67)*
▸ *Cessions*	*1*	*43*	*42*	*86*
Intérêts encaissés	**16**	**3**	**(5)**	**14**
(Augmentation) diminution des placements financiers	**-**	**-**	**-**	**-**
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	**271**	**190**	**36**	**497**

(*) Les flux de trésorerie liés aux dettes de location sont présentés en flux de financement dans l'état des flux de trésorerie consolidé.

	Total Lagardère
Free cash-flow	**464**
Intérêts encaissés	**14**
Intérêts payés	**(110)**
Flux nets de trésorerie opérationnels après impôt et intérêts (CFAIT)	**367**

▪ Financement 2024

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live et éliminations	Total
Flux générés par l'activité	**411**	**973**	**(15)**	**1 369**
Diminution des dettes de location (*)	(37)	(394)	(23)	(454)
Intérêts payés sur dettes de location (*)	(7)	(109)	(3)	(119)
Flux générés par les opérations avant impôts payés	**367**	**470**	**(41)**	**796**
Flux nets d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles	(37)	(250)	(5)	(292)
▸ *Acquisitions*	*(37)*	*(251)*	*(5)*	*(293)*
▸ *Cessions*	*-*	*1*	*-*	*1*
Flux de trésorerie générés par les opérations avant impôts payés (CFFO)	**330**	**220**	**(46)**	**504**
Impôts payés	(56)	(32)	7	(81)
Free cash-flow	**274**	**188**	**(39)**	**423**
Flux nets d'investissements d'immobilisations financières	**(20)**	**(12)**	**111**	**79**
▸ *Acquisitions*	*(21)*	*(42)*	*(1)*	*(64)*
▸ *Cessions*	*1*	*30*	*112*	*143*
Intérêts encaissés	18	5	(7)	16
(Augmentation) diminution des placements financiers	-	-	-	-
Somme des flux générés par les opérations et d'investissements	**272**	**181**	**65**	**518**

(*) Les flux de trésorerie liés aux dettes de location sont présentés en flux de financement dans l'état des flux de trésorerie consolidé.

	Total Lagardère
Free cash-flow	**423**
Intérêts encaissés	16
Intérêts payés	(168)
Flux nets de trésorerie opérationnels après impôt et intérêts (CFAIT)	**271**

▪ Bilan 2025

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live et éliminations	Total
Actifs sectoriels	**3 380**	**5 118**	**420**	**8 918**
Titres mis en équivalence	**30**	**117**	**4**	**151**
Passifs sectoriels	**(1 963)**	**(4 024)**	**(460)**	**(6 447)**
Fonds opérationnels employés	**1 447**	**1 211**	**(36)**	**2 622**
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé				**(1 600)**
Capitaux propres consolidés				**1 022**

▪ Bilan 2024

	Lagardère Publishing	Lagardère Travel Retail	Lagardère Live et éliminations	Total
Actifs sectoriels	3 547	4 903	512	8 962
Titres mis en équivalence	28	132	6	166
Passifs sectoriels	(1 963)	(3 700)	(519)	(6 182)
Fonds opérationnels employés	**1 612**	**1 335**	**(1)**	**2 946**
Trésorerie (Endettement) net comptable consolidé				**(1 855)**
Capitaux propres consolidés				**1 091**

5.2 INFORMATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

▪ Chiffre d'affaires par zone géographique

Le chiffre d'affaires par zone géographique (basée sur le lieu de la vente avec les clients) est le suivant :

	2025	2024
Union européenne (hors France)	**3 137**	2 832
USA	**2 180**	2 167
France	**1 999**	2 007
Royaume-Uni	**685**	610
Asie-Océanie	**482**	532
Canada	**218**	218
Autres pays européens	**197**	161
Moyen-Orient	**183**	175
Autres (Afrique, Amérique latine)	**272**	240
Total	9 353	8 942

▪ Actifs sectoriels par zone géographique

Les actifs sectoriels, correspondant à tous les actifs hors trésorerie et titres mis en équivalence, sont les suivants par zone géographique (pays ou zone de domiciliation des entités) :

	31.12.2025	31.12.2024
Union européenne (hors France)	**2 907**	2 526
USA	**2 523**	2 782
France	**1 897**	2 044
Royaume-Uni	**765**	835
Asie-Océanie	**261**	259
Autres pays européens	**57**	47
Canada	**158**	99
Moyen-Orient	**205**	223
Autres (Afrique, Amérique latine)	**145**	147
Total	8 918	8 962

▪ Investissements par zone géographique (immobilisations incorporelles et corporelles)

Les investissements sur immobilisations incorporelles et corporelles par zone géographique sont les suivants (pays ou zone de domiciliation des entités) :

	2025	2024
USA	**96**	111
France	**47**	53
Union européenne (hors France)	**66**	77
Royaume-Uni	**15**	11
Asie-Océanie	**14**	7
Canada	**3**	5
Autres pays européens	**1**	4
Moyen-Orient	**2**	1
Autres (Afrique, Amérique latine)	**11**	24
Total	255	293

NOTE 6 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le groupe Lagardère affiche un chiffre d'affaires de 9 353 M€, soit une évolution de +4,6 % en données consolidées et de +3,8 % à périmètre et taux de change comparables.

La variation du chiffre d'affaires à périmètre et change comparables est calculée par comparaison entre :

- le chiffre d'affaires 2025 et le chiffre d'affaires 2024 retraité des entrées et sorties de périmètre intervenues en 2025 ;
- le chiffre d'affaires 2025 et le chiffre d'affaires 2024 retraité sur la base des taux de change applicables en 2025.

L'écart entre les données publiées et comparables s'explique principalement par un effet de périmètre positif de 184 M€, lié à l'entrée dans le périmètre de Lagardère Travel Retail de l'activité Duty Free de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol (mai 2025), ainsi qu'aux acquisitions de Sterling Publishing (novembre 2024) et de 999 Games (avril 2025) par Lagardère Publishing, et, partiellement compensées par la cession de *Paris Match* (octobre 2024).

Les effets de change ont un impact net défavorable de 113 M€, principalement attribuable à la dépréciation des dollars américain et canadien, du yuan chinois, de la livre sterling et du peso mexicain par rapport à l'euro ; cet effet a été partiellement atténué par l'appréciation du zloty polonais, de la couronne tchèque et du franc suisse.

Le chiffre d'affaires par activité et par branche se décompose comme suit :

	2025	2024
Lagardère Publishing	**3 001**	**2 873**
Littérature générale	**1 254**	1 240
Illustré	**583**	535
Éducation	**285**	295
Fascicules	**286**	260
Autres	**593**	543
Lagardère Travel Retail	**6 133**	**5 812**
Travel Essentials	**2 017**	1 952
Duty Free et Mode	**2 411**	2 193
Restauration	**1 705**	1 667
Lagardère Live	**219**	**257**
Presse et licences	**52**	86
Radios	**78**	82
Lagardère Live Entertainment et autres	**89**	89
Total	9 353	8 942

Le chiffre d'affaires par pays et par branche se décompose comme suit (pays ou zone de domiciliation des entités) :

	2025	2024
Lagardère Publishing	**3 001**	**2 873**
USA et Canada	**844**	798
France	**947**	913
Royaume-Uni, Irlande et Océanie	**769**	733
Espagne	**170**	167
Autre Europe	**151**	111
Autres	**120**	151
Lagardère Travel Retail	**6 133**	**5 812**
Europe, Moyen-Orient, Afrique (hors France)	**3 284**	2 935
USA et Canada	**1 532**	1 538
France	**1 028**	1 001
Chine	**163**	275
Autre Asie-Pacifique	**126**	63
Lagardère Live	**219**	**257**
France	**201**	241
Asie-Pacifique	**-**	-
Europe occidentale	**1**	1
USA et Canada	**17**	15
Total	9 353	8 942

NOTE 7 FRAIS DE PERSONNEL

7.1 EFFECTIFS

Les effectifs moyens (hors personnel mis à disposition) des entreprises consolidées par intégration globale se ventilent comme suit :

(en nombre d'employés)	2025	2024
Lagardère Publishing	**7 926**	7 889
Lagardère Travel Retail	**23 712**	24 060
Lagardère Live	**1 115**	1 142
Total	32 753	33 091

7.2 CHARGES DE PERSONNEL

	2025	2024
Salaires et rémunérations	**1 680**	1 623
Charges sociales	**310**	311
Paiement en actions	**14**	21
Total	2 004	1 955

7.3 PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Conformément aux principes énoncés en note 3.4, Paiement fondé sur des actions, les droits à attribution d'actions gratuites accordés ont été évalués à leur juste valeur à la date d'attribution.

Les modalités des plans d'attribution d'actions gratuites en cours se présentent comme indiqué ci-dessous.

Plans d'attribution d'actions gratuites Lagardère

Sur les exercices 2023 et 2024, des plans d'attribution d'actions gratuites Lagardère SA ont été mis en place au profit des salariés et des dirigeants du Groupe, portant sur les quantités suivantes :

- plans du 18 avril 2023 : 794 600 actions ;
- plans du 25 avril 2024 : 767 450 actions ;
- plan du 21 octobre 2024 : 30 000 actions ;
- par ailleurs, un plan d'attribution de 741 200 actions gratuites a été mis en place au profit des salariés qui répondent aux critères ci-après : deux ans d'ancienneté minimum, un temps de travail pour le Groupe de minimum 50 % et ne pas être déjà bénéficiaire des plans d'actions gratuites classiques. Les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période. Dans certains pays, ce plan sera réglé en trésorerie pour une valeur de 64 950 actions au cours de bourse du jour de l'attribution définitive.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 18 avril 2023 et du 25 avril 2024, aucune condition de performance n'est requise et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période.

Pour les dirigeants du Groupe bénéficiaires des plans du 18 avril 2023, du 25 avril 2024 et du 21 octobre 2024 l'attribution des actions est soumise :

- d'une part, à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 19 avril 2026, 26 avril 2027 et 22 octobre 2027 respectivement pour les plans 2023 et 2024 ;
- d'autre part :
  - pour le plan attribué en 2023, à la réalisation d'objectifs internes au Groupe définis sur la base de critères financiers pour 70 % (taux de rendement des capitaux employés, free cash-flow et taux de marge opérationnelle) et de critères extra-financiers pour 30 % (taux de femmes parmi les top exécutifs, taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs, taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis). Si ces critères ne sont pas atteints, ils entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées,
  - pour les plans attribués en 2024, à la réalisation d'objectifs internes au Groupe définis sur la base de critères financiers pour 70 % (Résop cumulé sur la période 2024-2026, free cash-flow et taux de marge opérationnelle) et de critères extra-financiers pour 30 % (taux de salarié formé à la lutte anti-corruption, taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs, taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis). Si ces critères ne sont pas atteints, ils entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

Plan d'attribution d'actions gratuites Louis Hachette Group

Sur **l'exercice 2025,** un plan d'attribution de 9 573 284 actions gratuites Louis Hachette Group dont la charge IFRS 2 est répartie sur l'ensemble des branches, a été mis en place au profit des salariés et des dirigeants du Groupe. Cette attribution est soumise :

- d'une part, à une condition de présence sur une période qui court jusqu'au 24 juillet 2028 ;
- d'autre part, à la réalisation d'objectifs internes au Groupe définis sur la base de critères financiers pour 70 % (EBITA de Louis Hachette Group et CFAIT de Louis Hachette Group cumulé sur la période 2025-2027) et de critères extra-financiers pour 30 % (taux de salarié formé à la lutte anticorruption, taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs, taux de femmes parmi les top exécutifs). Si ces critères ne sont pas atteints, ils entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

Hypothèses de calcul de la juste valeur

Les hypothèses retenues pour les plans entraînant la comptabilisation d'une charge dans les comptes 2025 et 2024 sont les suivantes :

- pour les plans d'attribution d'actions gratuites Lagardère

	Plan Lagardère SA du 21.10.2024	Plan Lagardère SA du 25.04.2024	Plan Lagardère SA du 18.04.2023
Cours de l'action à la date d'attribution *(€)*	21,40	20,55	23,90
Taux de dividendes attendu *(%)*	3,3	3,5	5,4

- pour le plan d'attribution d'actions gratuites Louis Hachette Group

	Plan Louis Hachette Group du 24.07.2025
Cours de l'action à la date d'attribution *(€)*	1,71
Taux de dividendes attendu *(%)*	3,5

La charge comptabilisée par les sociétés intégrées tient compte des estimations du taux d'atteinte de la performance concernant les actions soumises à obligation de performance.

La charge comptabilisée par les sociétés intégrées s'élève à 14 M€ pour l'exercice 2025 et à 21 M€ pour l'exercice 2024.

NOTE 8 CHARGES DE RESTRUCTURATION

▪ 2025

Sur l'exercice 2025, les charges de restructuration s'élèvent à 43 M€ et se rapportent principalement à :

- 23 M€ chez Lagardère Travel Retail, correspondant à des coûts supplémentaires de fermeture de points de vente dans le cadre de la restructuration de l'activité en Chine initiée en 2024, à la fermeture de points de vente en Islande et aux Pays–Bas, ainsi qu'à des coûts liés à l'intégration de Schiphol ;
- 14 M€ chez Lagardère Publishing, comprenant des coûts de départ liés à l'intégration de Sterling Publishing aux États-Unis et des coûts de départ en Espagne et au Mexique ;
- 6 M€ chez Lagardère Live liés à des coûts de départs chez Lagardère Media News et au Corporate Groupe.

▪ 2024

Sur l'exercice 2024, les charges de restructuration s'élevaient à 72 M€ et se rapportaient principalement à :

- 35 M€ chez Lagardère Travel Retail, dont 28 M€ du fait de la restructuration de l'activité en Chine ;
- 20 M€ chez Lagardère Live liés à des coûts de départs chez Lagardère Media News et au Corporate groupe, et à des frais liés à la prise de contrôle de Vivendi SE ;
- 16 M€ chez Lagardère Publishing, principalement aux États–Unis et en Espagne, qui incluent des coûts de départ et de réorganisation.

NOTE 9 PLUS ET MOINS-VALUES

▪ 2025

En 2025, le Groupe a réalisé un gain net sur cession d'actifs de 48 M€ qui correspond principalement à la cession d'un ensemble immobilier situé 6-8 rue d'Assas à Paris détenu par Lagardère Publishing pour 37 M€ ainsi qu'à la cession d'un nom de domaine détenu par Lagardère Publishing aux États-Unis pour 6 M€, et à des extinctions de garanties de passifs sur cessions antérieures pour 5 M€.

▪ 2024

En 2024, le gain net ressortait à 114 M€ et est principalement composé de la plus-value de cession du magazine *Paris Match* finalisée le 1er octobre 2024.

NOTE 10 PERTES DE VALEUR SUR ÉCARTS D'ACQUISITION, IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

Les pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice résultent des tests de dépréciation réalisés conformément aux principes énoncés en note 3.12.

Les tests de valeur portant sur les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée sont réalisés au niveau des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) auxquelles ces actifs ont été alloués. Le découpage du Groupe par UGT correspond au niveau auquel ces mêmes actifs sont suivis par le management pour les besoins de la gestion interne. L'UGT peut correspondre à une entité juridique ou à un regroupement d'entités juridiques lorsque les métiers exercés sont similaires et gérés comme un ensemble.

Le tableau suivant récapitule, par branche d'activité et au 31 décembre, la valeur des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée :

	Nombre d'UGT/ Groupes d'UGT		Valeur nette comptable des écarts d'acquisition		Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Valeur nette comptable totale des actifs testés	
	2025	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**
Lagardère Publishing	**6**	6	**1 101**	1 147	**41**	43	**1 142**	1 190
Lagardère Travel Retail	**14**	14	**429**	457	**58**	63	**487**	520
Lagardère Live :	**5**	5	**132**	132	**26**	26	**158**	158
▸ *Lagardère News et Lagardère Radio*	***2***	*2*	***109***	*109*	***18***	*19*	***127***	*128*
▸ *Lagardère Live Entertainment et autres*	***3***	*3*	***23***	*23*	***8***	*7*	***31***	*30*
Total	25	25	1 662	1 736	125	132	1 787	1 868

Le tableau suivant donne le détail des principales UGT et groupes d'UGT par branche d'activité :

	Nombre d'UGT/ Groupes d'UGT		Valeur nette comptable des écarts d'acquisition		Valeur nette comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Valeur nette comptable totale des actifs testés	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Lagardère Publishing	**6**	**6**	**1 101**	**1 147**	**41**	**43**	**1 142**	**1 190**
Hachette Book Group (USA)	**1**	1	**368**	406	**4**	4	**372**	410
Hachette UK	**1**	1	**337**	355	**22**	24	**359**	379
Édition France	**1**	1	**228**	229	**15**	15	**243**	244
Hachette Livre España – Salvat	**1**	1	**135**	135	**-**	-	**135**	135
Hachette Jeux	**1**	1	**24**	13	**-**	-	**24**	13
Encyclopédies et collections	**1**	1	**9**	9	**-**	-	**9**	9
Lagardère Travel Retail	**14**	**14**	**429**	**457**	**58**	**63**	**487**	**520**
Amérique du Nord	**1**	1	**270**	303	**44**	49	**314**	352
Belgique	**1**	1	**49**	49	**-**	-	**49**	49
République tchèque	**1**	1	**34**	34	**-**	-	**34**	34
Émirats arabes unis	**1**	1	**27**	30	**-**	-	**27**	30
Allemagne	**1**	1	**20**	20	**14**	14	**34**	34
France	**1**	1	**12**	12	**-**	-	**12**	12
Asie	**1**	1	**7**	7	**-**	-	**7**	7
Autres	**7**	7	**10**	2	**-**	-	**10**	2
Lagardère Live	**5**	**5**	**132**	**132**	**26**	**26**	**158**	**158**
Lagardère News et Lagardère Radio	**2**	2	**109**	109	**18**	19	**127**	128
Lagardère Live Entertainment et autres	**3**	3	**23**	23	**8**	7	**31**	30
Total	25	25	1 662	1 736	125	132	1 787	1 868

En 2025, Lagardère Publishing a effectué une revue des UGT et a ainsi défini une nouvelle UGT France, qui regroupe les activités de ce pays et correspond au niveau auquel l'activité est suivie par le Groupe. Le tableau ci-dessus a été modifié en conséquence pour les exercices 2024 et 2025.

Tests de perte de valeur

Les flux de trésorerie futurs pris en compte pour tester la valeur des actifs sont ceux qui ressortent des budget-plans internes établis en fin d'exercice. Ils reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets, identifiés à cette date, de l'environnement économique sur les flux prévisionnels des cinq prochaines années.

Pour certaines UGT de Lagardère Travel Retail, les périodes projetées s'étendent au-delà des cinq années du budget-plan (jusqu'en 2035) pour obtenir une progression des flux de trésorerie vers un niveau normatif tenant compte de la durée des contrats.

Par ailleurs, l'exposition financière du groupe Lagardère à la guerre en Ukraine est très faible et n'a pas d'impact sur la valeur des actifs du Groupe qui demeure néanmoins vigilant quant aux conséquences directes ou indirectes que cette guerre pourrait avoir sur ses activités.

Aux flux de trésorerie sont appliqués des taux d'actualisation après impôt, propres à chaque activité. Au-delà de la période couverte par les budget-plans est appliqué un taux de croissance perpétuelle qui est également spécifique à chaque activité. Les taux d'actualisation ont été recalculés pour la réalisation des tests de valeur au dernier trimestre 2025.

Par secteur d'activité, ces taux se présentent comme suit :

	Taux d'actualisation			Taux de croissance perpétuelle		
(%)	**2025**	**2024**	**2023**	**2025**	**2024**	**2023**
Lagardère Publishing (*)	**8,00**	**7,90**	**8,00**	**1,50**	**1,50**	**1,50**
Lagardère Travel Retail	**9,20**	**9,40**	**9,80**	**2,50**	**2,50**	**2,50**
Lagardère Live :						
Lagardère News	**8,20**	8,10	8,28	**0,00**	0,00	0,00
Lagardère Radio	**8,90**	8,60	8,06	**1,50**	1,50	1,50
Lagardère Live Entertainment	**10,00**	9,70	9,40	**2,00**	2,00	2,00

(*) Pour certaines activités du Numérique chez Lagardère Publishing, un taux de croissance perpétuelle de 2,00 % a été utilisé.

Les taux d'actualisation utilisés sont calculés à partir des taux de rendement financier médians observés au cours de l'exercice sur des échantillons de sociétés opérant dans des secteurs d'activité comparables. Ces taux sont issus de bases de données financières externes et varient dans le temps en fonction notamment des cours des actions, du niveau d'endettement, ainsi que des perspectives macro et micro-économiques.

La composition des échantillons est revue et mise à jour chaque année afin de tenir compte de l'évolution de l'environnement concurrentiel et des acteurs intervenant. Ceci peut conduire à sortir certaines références dont les modèles économiques ne sont plus jugés suffisamment en rapport avec les métiers du Groupe, ou à l'inverse à introduire de nouvelles références. Les échantillons avaient été affinés sur Lagardère Travel Retail depuis 2023 pour tenir compte de la concentration du marché sur cette activité.

Pertes de valeur comptabilisées

Le montant total des pertes de valeur comptabilisées en 2025 par les sociétés intégrées s'élève à 26 M€ dont 3 M€ au titre des immobilisations incorporelles, 5 M€ au titre des droits d'utilisation et 18 M€ au titre des immobilisations corporelles.

Les principales pertes de valeur se ventilent comme suit :

- 18 M€ de dépréciation des immobilisations corporelles chez Lagardère Travel Retail, liés à l'arrêt de contrats de concession ou à des fermetures de points de vente ;
- 5 M€ de dépréciation de droits d'utilisation en France de Lagardère Live du fait de surfaces inoccupées ;
- 3 M€ de dépréciation de frais de création éditoriale chez Lagardère Publishing au Mexique.

En 2024, les pertes de valeur comptabilisées s'élevaient à 28 M€ dont 14 M€ au titre des droits d'utilisation, 11 M€ au titre des immobilisations corporelles et 3 M€ au titre des immobilisations incorporelles.

Les principales pertes de valeur se ventilaient comme suit :

- 14 M€ de dépréciation de droits d'utilisation en France dans les Lagardère Live du fait de surfaces inoccupées ;
- 11 M€ de dépréciation des immobilisations corporelles chez Lagardère Travel Retail, dont 8 M€ du fait de la restructuration de l'activité en Chine.

Sensibilité des tests aux hypothèses clés contenues dans les budgets plans

Les prévisions opérationnelles contenues dans les budgets plans constituent des hypothèses dont la variation influe directement sur le calcul de la valeur d'utilité et peut conduire, dans certains cas, à comptabiliser une perte de valeur ou à en modifier le montant.

Les hypothèses clés sur lesquelles s'appuient ces prévisions portent sur l'évolution attendue dans les principaux domaines suivants :

- Lagardère Publishing : marchés de l'édition, parts de marché et taux de marge, niveau des coûts de fabrication et de structure évalués en fonction des plans d'actions décidés ;
- Lagardère Travel Retail : trafic et panier moyen passagers par plateforme (aéroports, gares, etc.), loyers des points de vente ;
- Lagardère Live : marché publicitaire et parts de marché sur l'ensemble des médias (radios, presse et Internet), marché de la diffusion de Presse en France et son incidence sur les revenus publicitaires, mutations liées au développement du numérique, coût du papier, marché des licences de marques.

Ces hypothèses comportent des niveaux de risque différenciés qui dépendent du degré de visibilité et de la capacité d'anticipation plus ou moins grande quant à l'impact de l'évolution de l'environnement économique sur les performances à venir des différents métiers du Groupe.

Revenus de licences de marques

Par rapport aux hypothèses prises en compte dans le calcul effectué à fin 2025, une variation correspondant à une baisse annuelle de 2 % du chiffre d'affaires des licences de la marque Elle, appliquée au-delà des cinq années du budget-plan, ne conduirait pas à l'enregistrement d'une perte de valeur de l'écart d'acquisition de l'UGT Presse de Lagardère News.

Sensibilité des tests aux variations de taux d'actualisation et de taux de croissance perpétuelle

Les tableaux ci-après présentent l'incidence potentielle sur la charge de l'exercice 2025 d'une variation à la hausse ou à la baisse des taux d'actualisation et des taux de croissance utilisés pour tester la valeur des actifs au 31 décembre 2025.

Ils incluent la sensibilité à une variation maximale de +2 % du taux d'actualisation, variations supérieures à celles constatées sur les deux derniers exercices 2024 et 2023.

- Lagardère Publishing : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
Variation du taux de croissance perpétuelle	**-2 %**	**-1,5 %**	**-1 %**	**-0,5 %**	**0 %**	**+0,5 %**	**+1 %**	**+1,5 %**	**+2 %**
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	(9)	(19)
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	(1)	(12)
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	(4)
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2025 est de 8,00 %.

Au 31 décembre 2025, en cas de hausse du taux d'actualisation de 2 points, combinée avec une baisse du taux de croissance perpétuelle de 1 point, une perte de valeur de 19 M€ serait à enregistrer sur l'UGT Hachette Livre España.

- Lagardère Travel Retail : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)									
Variation du taux de croissance perpétuelle	**-2 %**	**-1,5 %**	**-1 %**	**-0,5 %**	**0 %**	**+0,5 %**	**+1 %**	**+1,5 %**	**+2 %**	**+2,5 %**
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Le taux d'actualisation utilisé pour les tests 2025 est de 9,20 %. La sensibilité des tests à la variation du taux d'actualisation a été étendue jusqu'à +2,5 %.

- Lagardère Live : (Augmentation) diminution de la charge

(M€)	Variation du taux d'actualisation (*)								
Variation du taux de croissance perpétuelle	**-2 %**	**-1,5 %**	**-1 %**	**-0,5 %**	**0 %**	**+0,5 %**	**+1 %**	**+1,5 %**	**+2 %**
-1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+0,5 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+1 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) Les taux d'actualisation utilisés pour les tests 2025 sont de 8,20 % pour la Presse, 8,90 % pour les Radios et 10,00 % pour Lagardère Live Entertainment.

NOTE 11 AUTRES CHARGES

	2025	2024
Variation nette des dépréciations d'actifs	**(32)**	-
Charges financières hors intérêts	**(7)**	(8)
Pertes de change	**(7)**	(6)
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	**-**	(19)
Autres charges	**(3)**	(10)
Total	(49)	(43)

En 2025, la variation nette des dépréciations d'actifs est négative pour (32) M€ et inclut les dépréciations d'avances auteurs pour (53) M€ en 2025 dans la branche Lagardère Publishing.

Les autres dépréciations d'actifs correspondent à une reprise nette sur dépréciations de créances clients et de stocks pour +21 M€ dans les branches Lagardère Publishing et Lagardère Travel Retail.

En 2024, la variation nette des dépréciations d'actifs était positive pour +11 M€ et était donc incluse dans les autres produits des activités (cf. note 12).

Les autres charges incluaient notamment des dotations nettes de provisions pour risques et charges pour (19) M€. Ces dotations provenaient principalement de Lagardère Publishing pour (22) M€.

Les autres charges étaient composées principalement des variations de juste valeur des dettes de complément de prix pour (4) M€ en 2024 dans la branche Lagardère Travel Retail.

NOTE 12 AUTRES PRODUITS

	2025	2024
Variation nette des dépréciations d'actifs	**-**	11
Reprises nettes de provisions pour risques et charges	**8**	-
Subventions d'exploitation	**5**	4
Crédit impôt audiovisuel	**-**	1
Autres crédits d'impôts	**-**	4
Autres produits	**6**	10
Total	19	30

En 2025, les autres produits incluent notamment des reprises nettes de provisions pour risques et charges pour 8 M€. Ces reprises sont principalement liées à des risques éteints chez Lagardère Travel Retail.

En 2024, la variation nette des dépréciations d'actifs incluait les dépréciations d'avances auteurs pour 11 M€ dans la branche Lagardère Publishing.

NOTE 13 CHARGES FINANCIÈRES NETTES

	2025	2024
Produits financiers sur prêts	**4**	6
Revenus des placements et produits des cessions des VMP	**9**	9
Produits liés à la juste valeur des actifs financiers	**1**	-
Autres produits financiers	**9**	13
Produits financiers	**23**	**28**
Charges d'intérêts des dettes financières	**(117)**	(146)
Charges sur cessions des VMP	**-**	-
Charges liées à la juste valeur des actifs financiers	**(23)**	(16)
Autres charges financières	**(7)**	(4)
Charges financières	**(147)**	**(166)**
Total	(124)	(138)

Les charges financières nettes s'élèvent à (124) M€ au 31 décembre 2025, en amélioration de 14 M€ par rapport à 2024, résultant d'un moindre coût de financement grâce à la baisse des taux d'intérêt sur la période et à des conditions plus favorables obtenus lors du refinancement de juin 2025.

L'évolution de la dette financière brute au cours de l'exercice 2025 est détaillée en note 28.

Par ailleurs, les charges d'intérêts sur dettes de location sont présentées en note 18.

NOTE 14 IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

14.1 VENTILATION DE LA CHARGE D'IMPÔT COMPTABILISÉE EN RÉSULTAT

La charge d'impôt au compte de résultat se ventile en :

	2025	2024
Impôt courant	**(104)**	(106)
Mouvements sur les impôts différés	**(7)**	(21)
Total	**(111)**	**(127)**

En 2025, l'impôt sur les résultats s'établit à (111) M€, en amélioration de 16 M€ par rapport à 2024. Cette variation s'explique principalement par les effets suivants :

- une charge d'impôt sur les plus-values de cession en France en 2025 inférieure à 2024, qui tenait compte de la plus-value de cession de *Paris Match ;*
- partiellement compensée par l'augmentation de la charge d'impôt liée à l'amélioration de l'activité dans la majorité des zones géographiques.

14.2 RAPPROCHEMENT DE LA CHARGE D'IMPÔT

Le rapprochement entre la charge totale d'impôt comptabilisée dans le résultat et la charge d'impôt théorique se présente comme suit pour les exercices 2025 et 2024 :

	2025	2024
Résultat avant impôts	**367**	329
(-) Contribution des sociétés mises en équivalence	**1**	11
Résultat des sociétés intégrées avant impôts et contribution des sociétés mises en équivalence	**368**	**340**
Charge d'impôt théorique (*)	**(95)**	(88)
Incidence sur l'impôt théorique des :		
Différences de base sur plus et moins-values de cession (**)	**-**	(1)
Différences de base sur pertes de valeur sur écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	**-**	-
Différences de taux sur les résultats des filiales étrangères	**22**	10
Crédits d'impôts et incitations fiscales	**8**	5
Limitation des impôts différés	**(8)**	7
Effet des changements de taux d'impôts sur les impôts différés	**1**	-
Déficits imputés (créés) dans l'exercice (***)	**(10)**	(13)
Corrections d'impôts sur exercices antérieurs	**9**	(7)
Cotisation sur la valeur ajoutée, retenues à la source et autres impôts	**(22)**	(11)
Différences permanentes et autres éléments	**(16)**	(29)
Charge d'impôt réelle	**(111)**	**(127)**

(*) Au taux en vigueur en France (25,83 % en 2025 et en 2024).
(**) Différences entre plus-value fiscale et plus-value dans les comptes consolidés.
(***) Déficits n'ayant pas donné lieu à constitution d'impôts différés.

14.3 IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS AU BILAN

Les impôts différés se rapportent aux éléments d'actif et de passif suivants :

	31.12.2025 (*)	31.12.2024
Actifs incorporels	**(200)**	(229)
Actifs corporels	**(41)**	(33)
Actifs financiers non courants	**(11)**	(13)
Stocks et en cours	**52**	52
Provisions pour pensions	**16**	18
Droits d'utilisation et dettes de location	**73**	75
Autres provisions	**57**	58
Autres éléments du besoin en fonds de roulement	**85**	98
Différences temporaires (valeur brute)	**31**	**26**
Pertes reportables	**252**	256
Impôts différés avant limitation	**283**	**282**
Limitation des impôts différés actifs	**(296)**	(300)
Total impôts différés nets	**(13)**	**(18)**
Actifs d'impôts différés	**259**	272
Passifs d'impôts différés	**(272)**	(290)

(*) La valeur des impôts différés nets de Lagardère Publishing a été corrigée au 1er janvier 2025 en application d'IAS 8 : augmentation de 16 M€ (cf. note 1.4).

Au 31 décembre 2025, le groupe fiscal américain ne dispose plus de déficits reportables. En complément, le Groupe dispose de pertes fiscales reportables non activées dans le groupe fiscal France de plus de 313 M€ (en base). Ce même groupe fiscal dispose également de 190 M€ de déficits reportables supplémentaires qui font l'objet d'une contestation de l'administration fiscale. Les déficits reportables en France n'ont pas de date d'expiration.

14.4 SUIVI DES IMPÔTS DIFFÉRÉS

	2025	2024
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à l'ouverture de l'exercice	**(18)**	**(5)**
Produits (charges) d'impôts au compte de résultat	**(7)**	(20)
Impôts différés comptabilisés directement en capitaux propres	**(10)**	(1)
Change et périmètre	**22**	8
Actifs (passifs) d'impôts différés nets à la clôture de l'exercice	**(13)**	**(18)**

Les impôts différés directement comptabilisés en capitaux propres se présentent comme suit :

	31.12.2025	31.12.2024
Titres non consolidés	**-**	-
Couvertures de flux de trésorerie	**(3)**	2
Écarts actuariels sur provisions pour retraite et obligations assimilées	**6**	11
Total	3	14

NOTE 15 RÉSULTAT NET PAR ACTION

Résultat net par action de base

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net – part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion des actions propres détenues par le Groupe. Dans le cas de variations du nombre d'actions liées à l'exercice des options sur actions consenties au personnel (mouvements répartis sur l'ensemble de l'année), il est fait la moyenne entre le nombre d'actions à l'ouverture et à la clôture de l'exercice.

Résultat net par action dilué

La seule catégorie d'actions dilutives est constituée par les actions gratuites. Les actions gratuites comportant une condition de performance ne sont prises en compte dans le calcul de dilution que lorsque le taux d'atteinte des conditions de performance est connu à la date de clôture.

	2025	2024
Résultat net – part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe *(M€)*	**203**	**168**
Nombre d'actions composant le capital au 31.12	**141 704 828**	141 194 938
Autocontrôle	**(36 401)**	(214 432)
Nombre d'actions en circulation au 31.12	**141 668 427**	140 980 506
Nombre moyen d'actions en circulation	**141 324 467**	**140 890 436**
Résultat net par action de base – part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe *(€)*	**1,44**	**1,19**
Actions gratuites	**1 311 250**	2 053 860
Nombre moyen d'actions après prise en compte des options sur actions et des actions gratuites à effet dilutif	**142 635 717**	**142 944 296**
Résultat net par action dilué – part attribuable aux propriétaires de la société mère du Groupe *(€)*	**1,43**	**1,18**

NOTE 16 ÉCARTS D'ACQUISITION

	2025	2024
Au 1er janvier	**1 736**	**1 695**
Valeur brute	**1 924**	1 881
Pertes de valeur cumulées	***(188)***	*(186)*
Acquisitions (*)	**25**	(5)
Pertes de valeur	**-**	-
Écarts de conversion	**(100)**	46
Autres mouvements	**1**	-
Au 31 décembre	1 662	1 736
Valeur brute	**1 843**	1 924
Pertes de valeur cumulées	**(181)**	(188)

(*) Dont en 2025 : Schiphol, 999 Games BV, Sterling Publishing (cf. note 4).
Dont en 2024 : finalisation allocations de prix : Tastes on the Fly (3), Funkshion (2).

Le détail des écarts d'acquisition par UGT ou groupes d'UGT est présenté en note 10.

NOTE 17 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

▪ Valeurs brutes

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée					
	Marques	Autres (1)	Contrats de concession	Actifs éditoriaux (2)	Marques	Logiciels	Autres (3)	Total
Au 1er janvier 2024	**96**	**72**	**1 444**	**215**	**124**	**194**	**46**	**2 190**
Acquisitions	-	-	-	6	0	8	6	**20**
Variations de périmètre	-	(2)	(1)	-	-	-	-	**(3)**
Cessions/sorties	-	-	(13)	(2)	-	(3)	(1)	**(19)**
Reclassements	-	(23)	(3)	(1)	(9)	(16)	70	**17**
Écarts de conversion	2	1	27	4	5	2	0	**41**
Au 31 décembre 2024	**98**	**48**	**1 454**	**222**	**119**	**184**	**121**	**2 246**
Acquisitions	-	-	-	5	-	11	8	**24**
Variations de périmètre	-	-	70	17	8	2	-	**97**
Cessions/sorties	-	-	(3)	(7)	-	(5)	(1)	**(16)**
Reclassements	-	-	-	1	-	25	(23)	**3**
Écarts de conversion	(6)	(1)	(68)	(12)	(9)	(6)	(1)	**(103)**
Au 31 décembre 2025	92	47	1 453	226	118	211	104	2 251

(1) Dont droits d'utilisation de fréquence pour 18 M€ au 31 décembre 2025.
(2) Droits d'éditions, catalogues et frais de création éditoriale.
(3) Dont immobilisations incorporelles en cours pour 9 M€ au 31 décembre 2025.

▪ Amortissements et pertes de valeur

	Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée		Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée					
	Marques	Autres [1]	Contrats de concession	Actifs éditoriaux [2]	Marques	Logiciels	Autres	Total
Au 1er janvier 2024	**(3)**	**(32)**	**(750)**	**(108)**	**(41)**	**(153)**	**(4)**	**(1 091)**
Amortissements	-	-	(95)	(15)	(6)	(14)	(8)	**(138)**
Pertes de valeur	-	-	(3)	-	-	-	-	**(3)**
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Cessions/sorties	-	-	13	2	-	3	1	**19**
Reclassements	-	21	3	2	10	23	(68)	**(9)**
Écarts de conversion	-	-	(10)	(1)	(1)	(1)	(1)	**(14)**
Au 31 décembre 2024	**(3)**	**(11)**	**(842)**	**(120)**	**(38)**	**(142)**	**(80)**	**(1 236)**
Amortissements	-	-	(95)	(16)	(6)	(14)	(4)	**(135)**
Pertes de valeur	-	-	-	(2)	-	-	-	**(2)**
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	(1)	-	**(1)**
Cessions/sorties	-	-	3	8	-	4	1	**16**
Reclassements	3	(3)	-	-	-	-	-	**-**
Écarts de conversion	-	-	29	5	3	3	-	**40**
Au 31 décembre 2025	**-**	**(14)**	**(904)**	**(126)**	**(41)**	**(150)**	**(83)**	**(1 318)**

(1) Dont droits d'utilisation de fréquence pour -2 M€ au 31 décembre 2025.
(2) Droits d'éditions, catalogues et frais de création éditoriale.

▪ Valeurs nettes

Au 31 décembre 2024	**95**	**37**	**613**	**102**	**81**	**42**	**41**	**1 011**
Au 31 décembre 2025	**92**	**33**	**549**	**100**	**77**	**61**	**21**	**933**

Le détail des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée par UGT est présenté en note 10.

NOTE 18 CONTRATS DE LOCATION

Lorsque le Groupe est preneur, les engagements de loyers fixes ou fixes en substance actualisés des contrats de concessions en zones de transport et hôpitaux, des contrats de location immobilière ainsi que des contrats de location d'autres équipements sont comptabilisés en dette de location en contrepartie d'un droit d'utilisation des actifs loués.

La part variable des loyers des contrats de concessions, basée sur les flux de passagers ou le chiffre d'affaires des points de vente, est maintenue en charges externes ou en autres charges. En application de la méthode de transition rétrospective complète, les dettes de location ont été actualisées au taux du début de chaque contrat. Ils sont mis à jour lors des modifications des surfaces ou durées notamment. Les taux appliqués se situent dans une fourchette de 0,05 % à 12,56 %.

L'évolution des droits d'utilisation et des dettes de location a été la suivante sur les années 2024 et 2025 :

- Droits d'utilisation

	Valeur brute			Amortissements et pertes de valeur			Valeur nette		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1er janvier 2025	**3 940**	**795**	**4 735**	**(1 933)**	**(520)**	**(2 453)**	**2 007**	**275**	**2 282**
Nouveaux contrats	**274**	**32**	**306**				**274**	**32**	**306**
Amortissement				**(446)**	**(69)**	**(515)**	**(446)**	**(69)**	**(515)**
Perte de valeur				**-**	**(5)**	**(5)**	**-**	**(5)**	**(5)**
Écart de conversion	**(125)**	**(30)**	**(155)**	**64**	**20**	**84**	**(61)**	**(10)**	**(71)**
Modifications	**237**	**41**	**278**	**-**	**-**	**-**	**237**	**41**	**278**
Réestimations	**253**	**-**	**253**	**-**	**-**	**-**	**253**	**-**	**253**
Variations de périmètre	**31**	**9**	**40**	**-**	**-**	**-**	**31**	**9**	**40**
Contrats terminés	**(199)**	**(49)**	**(248)**	**202**	**49**	**251**	**3**	**-**	**3**
Autres	**(1)**	**(13)**	**(14)**	**-**	**-**	**-**	**(1)**	**(13)**	**(14)**
Au 31 décembre 2025	4 410	785	5 195	(2 113)	(525)	(2 638)	2 297	260	2 557

	Valeur brute			Amortissements et pertes de valeur			Valeur nette		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1er janvier 2024	**3 466**	**768**	**4 234**	**(1 723)**	**(441)**	**(2 164)**	**1 743**	**327**	**2 070**
Nouveaux contrats	266	16	282				266	16	282
Amortissement				(391)	(70)	(461)	(391)	(70)	(461)
Perte de valeur				-	(14)	(14)	-	(14)	(14)
Écart de conversion	49	12	61	(23)	(8)	(31)	25	5	30
Modifications	31	5	36	-	-	-	31	5	36
Réestimations	341	6	347	-	-	-	341	6	347
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contrats terminés	(204)	(14)	(218)	204	14	218	-	-	-
Autres	(9)	2	(7)	-	(1)	(1)	(8)	-	(8)
Au 31 décembre 2024	3 940	795	4 735	(1 933)	(520)	(2 453)	2 007	275	2 282

▪ Dettes de location

	Dettes de location non courantes			Dettes de location courantes			Total des dettes de location		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1er janvier 2025	**1 831**	**274**	**2 105**	**398**	**86**	**484**	**2 229**	**360**	**2 589**
Nouveaux contrats	**271**	**31**	**302**	**-**	**-**	**-**	**271**	**31**	**302**
Charge d'intérêts	**-**	**-**	**-**	**108**	**14**	**122**	**108**	**14**	**122**
Diminutions par gains sur contrats de location (*)	**(2)**	**-**	**(2)**	**-**	**-**	**-**	**(2)**	**-**	**(2)**
Paiement des loyers	**-**	**-**	**-**	**(556)**	**(101)**	**(657)**	**(556)**	**(101)**	**(657)**
Reclassement (**)	**(492)**	**(82)**	**(574)**	**492**	**82**	**574**	**-**	**-**	**-**
Écart de conversion	**(52)**	**(12)**	**(64)**	**(14)**	**(3)**	**(17)**	**(66)**	**(15)**	**(81)**
Modifications	**237**	**41**	**278**	**-**	**-**	**-**	**237**	**41**	**278**
Réestimations	**254**	**-**	**254**	**-**	**-**	**-**	**254**	**-**	**254**
Variations de périmètre	**28**	**8**	**36**	**3**	**1**	**4**	**31**	**9**	**40**
Autres	**(1)**	**-**	**(1)**	**(1)**	**(3)**	**(4)**	**(2)**	**(3)**	**(5)**
Au 31 décembre 2025	2 074	260	2 334	430	76	506	2 504	336	2 840

(*) Incluent les gains et pertes sur modifications de contrats et les loyers variables négatifs.
(**) Les reclassements correspondent à la part des dettes de location à moins d'un an reclassée en dette de location courante.

	Dettes de location non courantes			Dettes de location courantes			Total des dettes de location		
	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total	Contrats de concession	Immobilier et autres	Total
Au 1er janvier 2024	**1 614**	**333**	**1 947**	**349**	**76**	**425**	**1 963**	**409**	**2 372**
Nouveaux contrats	259	16	275	-	-	-	259	16	275
Charge d'intérêts	-	-	-	99	12	111	99	12	111
Diminutions par gains sur contrats de location (*)	(2)	(3)	(5)	-	-	-	(2)	(3)	(5)
Paiement des loyers	-	-	-	(483)	(90)	(573)	(483)	(90)	(573)
Reclassement (**)	(435)	(89)	(524)	435	89	524	-	-	-
Écart de conversion	22	6	28	6	1	7	28	7	35
Modifications	31	5	36	-	-	-	31	5	36
Réestimations	341	6	347	-	-	-	341	6	347
Variations de périmètre	-	-	-	-	1	1	-	1	1
Autres	1	-	1	(8)	(3)	(11)	(7)	(3)	(10)
Au 31 décembre 2024	1 831	274	2 105	398	86	484	2 229	360	2 589

(*) Incluent les gains et pertes sur modifications de contrats et les loyers variables négatifs.
(**) Les reclassements correspondent à la part des dettes de location à moins d'un an reclassée en dette de location courante.

Au 31 décembre 2025, les principaux mouvements intervenus sur les droits d'utilisation et dettes de location sont les suivants :

- l'augmentation des dettes de location en contrepartie des droits d'utilisation pour **+278 M€ (modifications de contrats)** correspondant à :
  - la diminution des durées de location et des surfaces louées pour -16 M€,
  - l'augmentation des durées de location et des surfaces louées pour +291 M€,
  - les modifications de loyer pour +9 M€,
  - l'effet d'actualisation des paiements futurs à un nouveau taux pour -6 M€ ;
- l'augmentation des dettes de location en contrepartie des droits d'utilisation pour **+254 M€ (réestimations de contrats),** correspondant principalement à la réactivation en 2025 des minima garantis de certains contrats de concession qui avaient été suspendus pendant la période du Covid-19 et qui étaient soumis à des clauses de retour à un certain niveau de flux passagers.

Les **charges d'intérêts sur dettes de location** s'élèvent à 122 M€ au 31 décembre 2025, contre 111 M€ au 31 décembre 2024, en augmentation de 11 M€ principalement liée à la hausse des dettes de location entre 2024 et 2025.

Les paiements de loyers s'élèvent à 657 M€ au 31 décembre 2025, contre 573 M€ au 31 décembre 2024.

Certains contrats de location ne font pas l'objet de la reconnaissance d'un droit d'utilisation et d'une dette de location. Il s'agit des **contrats dont le loyer est variable, dont la durée est inférieure à 12 mois ou dont l'actif loué a une faible valeur.** Les charges de loyers correspondantes s'élèvent à 715 M€ au 31 décembre 2025, contre 664 M€ au 31 décembre 2024, et sont maintenues en charges externes et en autres charges, dont 695 M€ au titre des loyers variables des contrats de concession.

Dans l'information sectorielle (cf. note 5), la charge de loyer reclassée en Résop s'élève à 554 M€ pour les contrats de concession en 2025, contre 485 M€ en 2024.

Les échéanciers des dettes de location non actualisées aux 31 décembre 2025 et 2024 sont présentés ci-dessous :

Dettes de location	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028	31.12.2029	31.12.2030	> 5 ans	Cumul
Contrats de concessions	537	486	434	383	322	795	2 957
Immobilier et autres	88	80	74	53	26	53	374
Au 31 décembre 2025	625	566	508	436	348	848	3 331

Dettes de location	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2028	31.12.2029	> 5 ans	Cumul
Contrats de concessions	487	432	385	305	253	773	2 635
Immobilier et autres	87	74	68	64	45	50	388
Au 31 décembre 2024	574	506	453	369	298	823	3 023

La **durée moyenne pondérée résiduelle des contrats de concessions** au 31 décembre 2025 est de sept ans et celle **des contrats immobiliers** est de huit ans.

Par ailleurs, les **contrats de concessions et baux immobiliers, signés au 31 décembre 2025 mais qui n'ont pas encore démarré,** représentent un **engagement de loyers** non actualisé de 24 M€.

De plus, le Groupe est amené à sous-louer des surfaces commerciales ou des surfaces de bureaux, au travers de contrats de location simples, et agit en tant que bailleur. Les produits de sous-location associés sont maintenus en autres produits.

Dans quelques cas spécifiques, les contrats de sous-location couvrent la quasi-totalité des risques et avantages du contrat de location principal, et sont comptabilisés en tant que sous-location financement. Ainsi, le droit d'utilisation du contrat principal est décomptabilisé et une créance financière est reconnue, pour un montant de 11 M€ au 31 décembre 2025, contre 15 M€ au 31 décembre 2024.

NOTE 19 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La répartition par nature des immobilisations corporelles est la suivante :

▪ Valeurs brutes 2025

	Solde au 01.01.2025	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclas-sement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2025
Terrains	48	-	-	(1)	7	-	54
Constructions	943	27	7	(74)	92	(53)	942
Matériel et outillage	794	62	12	(58)	54	(27)	837
Autres immobilisations	406	31	1	(29)	14	(6)	417
Immobilisations en cours (*)	136	114	3	-	(147)	(7)	99
Total	2 327	234	23	(162)	20	(93)	2 349

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

▪ Amortissements et pertes de valeur 2025

	Solde au 01.01.2025	Amortis-sements	Pertes de valeur (**)	Variations de périmètre	Cessions	Reclas-sement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2025
Terrains	-	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	(610)	(69)	(8)	(5)	73	(3)	30	(592)
Matériel et outillage	(590)	(81)	(5)	(7)	57	-	20	(606)
Autres immobilisations	(287)	(31)	(6)	(1)	31	(8)	3	(299)
Immobilisations en cours (*)	(5)	-	(1)	-	-	-	-	(6)
Total	(1 492)	(181)	(20)	(13)	161	(11)	53	(1 503)
Valeurs nettes	835	53	(20)	10	(1)	9	(40)	846

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.
(**) Le détail des pertes de valeur sur immobilisations corporelles est présenté en note 10.

▪ Valeurs brutes 2024

	Solde au 01.01.2024	Acquisitions	Variations de périmètre	Cessions	Reclas-sement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2024
Terrains	51	-	-	-	(3)	-	48
Constructions	853	20	(1)	(52)	104	19	943
Matériel et outillage	778	61	-	(39)	(15)	9	794
Autres immobilisations	338	26	(3)	(9)	51	3	406
Immobilisations en cours (*)	113	163	3	-	(145)	2	136
Total	2 133	270	(1)	(100)	(8)	33	2 327

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.

▪ Amortissements et pertes de valeur 2024

	Solde au 01.01.2024	Amortis-sements	Pertes de valeur (**)	Variations de périmètre	Cessions	Reclas-sement	Écart de conversion	Solde au 31.12.2024
Terrains	-	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	(567)	(69)	(3)	-	53	(13)	(11)	(610)
Matériel et outillage	(584)	(70)	(3)	-	37	37	(7)	(590)
Autres immobilisations	(242)	(30)	(1)	-	10	(23)	(1)	(287)
Immobilisations en cours (*)	-	-	(5)	-	-	-	-	(5)
Total	(1 393)	(169)	(12)	-	100	1	(19)	(1 492)
Valeurs nettes	740	101	(12)	(1)	-	(7)	14	835

(*) Les immobilisations en cours incluent les immobilisations corporelles et incorporelles.
(**) Le détail des pertes de valeur sur immobilisations corporelles est présenté en note 10.

NOTE 20 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Les coentreprises et les entreprises associées sont consolidées par mise en équivalence dans les comptes du Groupe. Les principales sociétés mises en équivalence sont :

	Co-actionnaire	Principale activité	% d'intérêt		Au bilan		Au compte de résultat	
			31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024	2025	2024
Lagardère & Connexions	SNCF Gares & Connexions	Travel Retail	**50 %**	50 %	**11**	12	**3**	3
Lagardère AWPL	AWPL	Travel Retail	**50 %**	50 %	**4**	1	**3**	(5)
Autres					**6**	5	**3**	1
Coentreprises					**21**	**18**	**9**	**(1)**
Extime Duty Free Paris (ex-Société de Distribution Aéroportuaire)	Groupe ADP	Travel Retail	**45 %**	45 %	**69**	74	**(5)**	(5)
Extime Travel Essentials Paris (ex-Relay@ADP)	Groupe ADP	Travel Retail	**50 %**	50 %	**19**	23	**(3)**	(2)
Inmedio	Eurocash	Travel Retail	**49 %**	49 %	**2**	11	**(10)**	(1)
Yen Press	Kadokawa Corporation	Édition	**49 %**	49 %	**22**	23	**4**	-
Saddlebrook International Sports	Saddlebrook International Tennis Inc	Sports	**30 %**	30 %	**4**	5	**(1)**	-
Autres					**14**	12	**5**	(2)
Entreprises associées					**130**	**148**	**(10)**	**(10)**
Total titres mis en équivalence					151	166	(1)	(11)

	2025			2024		
	Total	Coentreprises	Entreprises associées	Total	Coentreprises	Entreprises associées
Titres mis en équivalence en début de période	**166**	**18**	**148**	**158**	**19**	**139**
Dividendes distribués	**(11)**	**(6)**	**(5)**	(18)	(8)	(10)
Quote-part de résultat net (*)	**16**	**9**	**8**	-	(1)	1
Pertes de valeur/Amortissements	**(17)**	**-**	**(17)**	(11)	-	(11)
Variation des autres éléments du résultat global	**(1)**	**-**	**(2)**	1	-	1
Entrées/Acquisitions	**-**	**-**	**-**	23	-	23
Sorties/cessions	**-**	**-**	**-**	-	-	-
Autres (**)	**(2)**	**-**	**(2)**	13	8	5
Titres mis en équivalence en fin de période	151	21	130	166	18	148

(*) Hors pertes de valeur et amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions.
(**) Dont reclassement au passif en provision pour titres mis en équivalence négatifs pour (3) M€ en 2025, contre +11 M€ en 2024.

Au 31 décembre 2025, les titres Inmedio ont fait l'objet d'un test de valeur qui a engendré la dépréciation totale de l'écart d'acquisition de 6 M€.

Coentreprises

Lagardère Travel Retail gère certains de ses contrats sous forme de partenariats à 50/50 avec les concédants. Les principales coentreprises créées par Lagardère Travel Retail et ses partenaires sont Lagardère & Connexions avec SNCF Gares & Connexions, Lagardère AWPL avec AWPL, SVRLS@LAREUNION avec Servair, Lyon Duty Free avec l'aéroport de Lyon.

Le chiffre d'affaires à 100 % de Lagardère Travel Retail réalisé par ces coentreprises représente 807 M€ en 2025, contre 849 M€ en 2024. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces coentreprises un chiffre d'affaires de 26 M€ en 2025, contre 23 M€ en 2024.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2025	**2024**	**2025**	**2024**
Chiffre d'affaires total	**807**	**849**	**403**	**425**
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les coentreprises	***(26)***	*(23)*	***(13)***	*(11)*
Chiffre d'affaires ajusté	**781**	827	**390**	413
Résultat opérationnel courant	**12**	**6**	**6**	**3**
Résultat avant charges financières et impôts	**41**	22	**21**	11
Résultat avant impôt	**25**	5	**12**	2
Résultat net	**15**	**(2)**	**7**	**(1)**
Trésorerie nette (endettement net)	**(39)**	**(28)**	**(20)**	**(14)**

Entreprises associées

Lagardère Travel Retail gère également certains de ses contrats avec des entreprises associées, dont les principales sont Extime Duty Free Paris et Extime Travel Essentials Paris avec Groupe ADP.

Le chiffre d'affaires à 100 % de Lagardère Travel Retail réalisé par ces entreprises associées représente 1 042 M€ en 2025, contre 995 M€ en 2024. Par ailleurs, les sociétés du Groupe intégrées globalement ont facturé à ces entreprises associées un chiffre d'affaires de 435 M€ en 2025, contre 417 M€ en 2024.

	Données à 100 %		Quote-part de Lagardère (50 %)	
	2025	**2024**	**2025**	**2024**
Chiffre d'affaires total	**1 042**	**995**	**521**	**497**
Chiffre d'affaires réalisé par le Groupe avec les entreprises associées	***(435)***	*(417)*	***(217)***	*(209)*
Chiffre d'affaires ajusté	**608**	578	**304**	288
Résultat opérationnel courant	**19**	**17**	**9**	**8**
Résultat avant charges financières et impôts	**19**	20	**9**	10
Résultat avant impôt	**15**	17	**8**	8
Résultat net	**10**	**11**	**5**	**6**
Trésorerie nette (endettement net)	**(58)**	**(63)**	**(29)**	**(31)**

NOTE 21 AUTRES ACTIFS NON COURANTS

AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Les autres actifs non courants s'analysent comme suit :

Valeur nette	31.12.2025	31.12.2024
Titres non consolidés	**22**	40
Prêts et créances	**56**	145
Instruments financiers dérivés (*)	**14**	-
Total	92	185

(*) Cf. note 30.1.

TITRES NON CONSOLIDÉS

Les titres non consolidés comprennent :

	31.12.2025		31.12.2024	
Valeur nette	Valeur comptable	% détenu	Valeur comptable	% détenu
FCPI Idinvest Digital Fund II	**4**	**7 %**	6	7 %
Autres	**18**	**-**	34	-
Total	22		40	

Ces titres sont présentés dans la catégorie des titres non consolidés. Il n'y a pas d'ajustements de valeur enregistrés en capitaux propres sur les titres non consolidés en 2025. Au 31 décembre 2025, les écarts d'évaluations cumulés sur les titres non consolidés s'élèvent à (1) M€. La variation de juste valeur du FCPI Idinvest Digital Fund II est de (2) M€ en 2025 et a été comptabilisée en résultat financier.

PRÊTS ET CRÉANCES

Les prêts et créances se répartissent comme suit :

Prêts et créances	31.12.2025	31.12.2024
Valeur brute	**109**	193
Dépréciation	**(53)**	(48)
Valeur nette	56	145

Analyse de la dépréciation	2025	2024
Dépréciation à l'ouverture	**(48)**	**(48)**
(Augmentation) diminution de la dépréciation	**(7)**	-
Autres mouvements et écarts de conversion	**2**	-
Dépréciation à la clôture	(53)	(48)

Les prêts et créances classés en actifs financiers non courants sont principalement composés de dépôts, prêts et créances dont l'échéance de recouvrement est estimée supérieure à un an. Ils incluent également les créances financières issues des contrats de sous-location financement pour 11 M€ au 31 décembre 2025, contre 15 M€ au 31 décembre 2024.

Au 31 décembre 2025, le montant de la créance liée à la cession de Lagardère Sports de 41 M€ (intérêts compris) a été encaissé.

NOTE 22 STOCKS ET EN-COURS

Ils se ventilent comme suit :

	31.12.2025 (*)	31.12.2024
Lagardère Publishing	**588**	643
Lagardère Travel Retail	**516**	503
Lagardère Live	**1**	1
Valeur brute	**1 105**	**1 147**
Lagardère Publishing	**(244)**	(234)
Lagardère Travel Retail	**(45)**	(64)
Lagardère Live	**-**	-
Dépréciation	**(289)**	**(298)**
Valeur nette	816	849

(*) La valeur brute des stocks et en-cours de Lagardère Publishing a été corrigée au 1er janvier 2025 en application d'IAS 8 : diminution de 71 M€ (cf. note 1.4).

Analyse de la dépréciation	2025	2024
Dépréciation à l'ouverture	**(298)**	**(319)**
(Augmentation) diminution de la dépréciation	**17**	35
Autres mouvements et écarts de conversion	**(8)**	(14)
Dépréciation à la clôture	(289)	(298)

NOTE 23 CRÉANCES CLIENTS

Les **créances clients** et leur valeur de réalisation se décomposent comme suit :

	2025	2024
Créances clients et comptes rattachés en valeur brute	**1 049**	**1 113**
Dépréciation	**(97)**	(103)
Valeur nette	**952**	**1 010**
dont :		
▸ *créances non échues*	***808***	*819*
▸ *créances échues de moins de six mois*	***123***	*168*
▸ *créances échues de plus de six mois*	***21***	*23*
Total	952	1 010

Analyse de la dépréciation	2025	2024
Dépréciation à l'ouverture	**(103)**	**(101)**
(Augmentation) diminution de la dépréciation	**4**	(3)
Autres mouvements et écarts de conversion	**2**	1
Dépréciation à la clôture	(97)	(103)

Affacturage et cessions de créances commerciales

À fin décembre 2025, le montant des créances cédées et déconsolidées au titre des contrats d'affacturage et d'escompte s'élève à 234 M€, contre 225 M€ à fin décembre 2024.

Les sommes qui doivent être reversées aux banques au titre des créances encaissées dans le cadre de la gestion de leur recouvrement, ainsi que la part du risque conservé dans les créances cédées représentent une dette financière de 43 M€ à fin décembre 2025, contre 45 M€ à fin décembre 2024.

Lagardère conserve également une exposition dans les créances cédées principalement représentée par le fonds de garantie et le fonds de réserve constitués par la banque à hauteur de 3 M€ au 31 décembre 2025, contre 3 M€ à fin décembre 2024.

NOTE 24 AUTRES ACTIFS COURANTS

	31.12.2025	31.12.2024
Auteurs débiteurs (*)	**295**	298
Créances fiscales et sociales	**233**	199
Charges constatées d'avance	**97**	90
Fournisseurs débiteurs	**75**	88
Avances et acomptes versés	**55**	50
Instruments financiers dérivés (**)	**7**	4
Prêts	**6**	3
Autres créances diverses	**66**	63
Total	834	795
Dépréciation	**(13)**	(12)
Valeur nette	821	783

(*) Les auteurs débiteurs correspondent aux avances versées aux auteurs, déduction faite des sommes acquises à l'auteur généralement basées sur les ventes réalisées.
(**) Voir note 30.1 pour plus de détails concernant les instruments financiers dérivés.

Analyse de la dépréciation	2025	2024
Dépréciation à l'ouverture	**(12)**	**(12)**
(Augmentation) diminution de la dépréciation	**(1)**	(1)
Autres mouvements et écarts de conversion	**-**	1
Dépréciation à la clôture	(13)	(12)

NOTE 25 TRÉSORERIE

	31.12.2025	31.12.2024
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**632**	393
Concours financiers courants	**(98)**	(138)
Trésorerie	534	255

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se décomposent comme suit :

	31.12.2025	31.12.2024
Comptes bancaires	**472**	303
OPCVM monétaires	**87**	82
Dépôts à terme et comptes courants à moins de trois mois	**73**	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	632	393

Dans l'état des flux de trésorerie, **la variation du besoin en fonds de roulement** s'analyse comme suit :

	2025	2024
Variation des stocks et en-cours	**(33)**	(6)
Variation des créances clients et comptes rattachés	**27**	12
Variation des dettes fournisseurs et comptes rattachés	**1**	40
Variation des autres créances et dettes	**7**	(27)
Variation des dettes de location	**1**	(3)
Variation du besoin en fonds de roulement (*)	3	16

(*) Dont variation du besoin en fonds de roulement des dettes de location : +1 M€ dont (2) M€ au titre des contrats de concession au 31 décembre 2025, contre respectivement (3) M€ dont (1) M€ au 31 décembre 2024.

La variation du besoin en fonds de roulement s'établit à 3 M€, contre 16 M€ en 2024.

Cette évolution défavorable est attribuable à Lagardère Travel Retail avec en France une hausse des stocks et des dettes fournisseurs, et par ailleurs l'impact de l'ouverture de concessions en Duty Free. En contrepartie, Lagardère Live présente une variation favorable qui provient des créances clients et Lagardère Publishing affiche un impact favorable des dettes auteurs.

NOTE 26 CAPITAUX PROPRES

26.1 CAPITAL

Au 31 décembre 2025, le capital social de Lagardère SA s'élève à 864 399 450,80 € et est divisé en 141 704 828 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

26.2 ACTIONS D'AUTOCONTRÔLE

L'évolution du nombre de titres Lagardère SA que le Groupe détient est la suivante :

	2025	2024
Détention au 1er janvier	**214 432**	**332 921**
Achats	**164 810**	503 409
Ventes	**(142 841)**	(68 428)
Attributions	**(1 050)**	-
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	**(198 900)**	(553 470)
Détention au 31 décembre	36 451	214 432

Au 31 décembre 2025, les actions d'autocontrôle représentent 0,03 % du capital de Lagardère SA, soit 36 451 actions, qui sont affectées à « l'animation du marché ».

En 2025, dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Exane et destiné à animer le marché, Lagardère SA a acquis 164 810 actions propres pour un prix de revient total de 3 M€, et cédé 142 841 actions propres pour un prix de revient total de 3 M€.

Par ailleurs, il a été procédé à des réductions de capital par annulation de 198 900 actions d'autocontrôle pour un montant de 4 M€. Ces opérations viennent à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées en 2025 aux dirigeants et salariés du Groupe bénéficiaires du plan du 14 mars 2022.

En 2024, dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec Exane et destiné à animer le marché, Lagardère SA avait acquis 61 934 actions propres pour un prix de revient total de 1 M€, et cédé 68 428 actions propres pour un prix de revient total de 1 M€.

Par ailleurs, il avait été procédé à des réductions de capital par annulation de 553 470 actions d'autocontrôle pour un montant de 12 M€. Ces opérations viennent à la suite des augmentations de capital réalisées par incorporation de réserves portant sur un même nombre d'actions. Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées en 2024 aux dirigeants et salariés du Groupe bénéficiaires du plan du 24 septembre 2021.

26.3 AUTRES RÉSERVES

Écarts de conversion

Les écarts de conversion correspondent aux différences de change liées à la conversion des états financiers des filiales étrangères et dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro.

Écarts d'évaluation

Les écarts d'évaluation incluent :

- les ajustements de valeur sur les instruments financiers dérivés relatifs à des couvertures de flux futurs de trésorerie ;
- les ajustements de valeur des titres non consolidés.

26.4 INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les intérêts minoritaires ne représentent pas une part significative des états financiers du Groupe. La part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres et dans les résultats des sociétés consolidées se décompose comme suit :

	Part des intérêts minoritaires dans les filiales		Au bilan		Au compte de résultat		Dividendes versés aux intérêts minoritaires	
	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024	2025	2024	2025	2024
Lagardère Publishing			46	44	10	10	8	7
dont Librairie Générale Française	**40 %**	40 %	**27**	26	**5**	5	**4**	4
dont Pika Éditions	**33 %**	33 %	**8**	8	**1**	1	**1**	1
Lagardère Travel Retail			88	70	43	24	45	55
dont sous-groupes Paradies, HBF et Tastes on the Fly (*)	**N/A**	N/A	**64**	58	**41**	40	**35**	46
dont sous-groupe Lagardère Travel Retail Asia (**)	**18 %**	24 %	**(21)**	(23)	**(8)**	(22)	**-**	-
dont Creative Table Holdings Ltd	**23 %**	23 %	**16**	17	**4**	(3)	**2**	3
dont sous-groupe Lagardère Duty Free SAS (Aelia)	**7 %**	7 %	**6**	6	**-**	-	**-**	-
dont sous-groupe Schiphol Consumer Services Holding BV	**30 %**	N/A	**12**		**(1)**		**-**	
dont sous-groupe Airest	**50 %**	50 %	**14**	15	**6**	7	**-**	6
Lagardère Live			-	-	-	-	-	-
Total			134	114	53	34	53	62

(*) Groupes Paradies, Hojeij Branded Foods et Tastes on the Fly : inclut les intérêts minoritaires issus de l'acquisition de Paradies le 22 octobre 2015, de Hojeij Branded Foods le 19 novembre 2018 et de Tastes on The Fly le 1er novembre 2023. Conformément à la réglementation américaine (« Airport Concessions Disadvantaged Business Enterprises (ACDBE) Program »), les activités de Travel Retail en Amérique du Nord sont opérées dans de nombreux aéroports par des entités juridiques qui incluent des partenaires minoritaires. Les pourcentages d'intérêts minoritaires sont différents dans chacune des filiales du sous-groupe.

(**) Investissement minoritaire de JD.com, JIC et CICC dans le capital de Lagardère Travel Retail Asia, dans le cadre d'un partenariat stratégique en Asie pour 103 M€ en 2021. En décembre 2025, JIC et CICC ont exercé leur option de rachat de la totalité de leurs actions par Lagardère Travel Retail, pour un montant de 28 M€.

Clauses de liquidité octroyées à des partenaires minoritaires

Le montant des engagements de rachat d'intérêts minoritaires s'élève à 35 M€ au 31 décembre 2025.

Des accords avaient été signés en septembre et décembre 2021 avec des investisseurs minoritaires de Lagardère Travel Retail Asia et comportaient des clauses de liquidité permettant aux investisseurs de sortir du capital de Lagardère Travel Retail Asia, en fonction de certaines conditions et événements.

En décembre 2025, deux actionnaires minoritaires de Lagardère Travel Retail Asia, JIC et CICC, ont exercé leur option de rachat de la totalité de leurs actions par Lagardère Travel Retail pour un montant de 28 M€.

L'actionnaire minoritaire restant est JD.com pour lequel l'accord conditionne l'exercice de cette clause de liquidité par l'investisseur à l'absence d'introduction en Bourse « qualifiée » réalisée sur les actions de Lagardère Travel Retail Asia avant le 30 juin 2027. Dans ce cas, le montant à remettre à l'investisseur en cas d'exercice de l'option de liquidité sera fonction de la juste valeur à date de la participation détenue. Ce troisième accord prévoit également la possibilité pour le groupe Lagardère d'opter pour un règlement de la clause de liquidité soit en trésorerie, soit en un nombre variable d'actions Lagardère SA. Cette alternative à la main de Lagardère a permis un classement des instruments en capitaux propres. À ce jour, le groupe Lagardère n'a pas identifié d'obstacle à la réalisation de l'introduction en Bourse « qualifiée » d'ici au 30 juin 2027.

26.5 GESTION DU CAPITAL

Les actions Lagardère SA revêtent toutes la forme nominative ce qui permet au Groupe de disposer d'une bonne connaissance de l'actionnariat et de son évolution dans le temps.

L'actionnariat de Lagardère SA a à nouveau connu des évolutions significatives en 2025.

Vivendi SE a poursuivi les acquisitions d'actions via l'exercice de droits de cession attribués dans le cadre de l'Offre publique subsidiaire jusqu'au 15 juin 2025, date de leur expiration. À l'issue de ces acquisitions, la participation de Vivendi SE a atteint 13,21 % du capital social. Via l'exercice de ces mêmes droits de cession, Financière Agache a cédé l'intégralité de sa participation à Vivendi SE le 5 juin 2025 et ne détient, depuis cette date, plus aucune action de la Société.

Au 31 décembre 2025, Louis Hachette Group, Qatar Holding LLC et Vivendi SE concentraient toujours plus de 90 % du capital social.

Depuis 2008, le Groupe a mis en place un contrat de liquidité pour favoriser la liquidité de ses titres et la régularité de leur cotation. La Société a conclu en septembre 2022 un contrat de liquidité avec la société Exane SA dont la mise en œuvre a débuté le 1er octobre 2022. À la suite de la fusion-absorption par la société BNP Paribas Arbitrage de la société Exane SA, l'ensemble des

droits et obligations de cette dernière au titre du contrat de liquidité ont été transférés en date du 23 octobre 2023 à BNP Paribas Arbitrage, laquelle entité a été renommée fin 2023, BNP Paribas Financial Markets.

Depuis de nombreuses années, le Groupe n'a pas eu recours à des augmentations de capital sur le marché tout en appliquant une politique de distribution régulière de dividendes. Il a par ailleurs souhaité récompenser la stabilité de son actionnariat en attribuant un droit de vote double aux actions détenues par le même titulaire pendant au moins quatre ans.

Dans le cadre de sa stratégie de développement à long terme, le Groupe veille à optimiser le montant de son endettement financier rapporté au montant de ses capitaux propres.

Les actions devant être livrées aux salariés et dirigeants au titre des plans d'attributions gratuites sont normalement créées par voie d'augmentation de capital par incorporation de réserves. Afin de neutraliser l'effet dilutif qui en découle pour les actionnaires, il est procédé à l'annulation d'un nombre équivalent d'actions. La neutralisation de cet effet dilutif n'a pas été complète en 2025 avec des livraisons d'actions gratuites ayant donné lieu à des augmentations du capital social.

26.6 GAINS ET PERTES ENREGISTRÉS EN CAPITAUX PROPRES

Les gains et pertes enregistrés en capitaux propres évoluent de la façon suivante :

	2025			2024		
	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres	Part Groupe (*)	Intérêts minoritaires	Capitaux propres
Écarts de conversion	**(166)**	**(7)**	**(173)**	**63**	**2**	**65**
▸ *Variation des écarts de conversion*	***(169)***	***(7)***	***(176)***	*63*	*2*	*65*
▸ *Quote-part des gains et pertes des sociétés comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (nette d'impôt)*	***3***	**-**	***3***	-	-	-
Écarts d'évaluation	**18**	**-**	**18**	**(9)**	**-**	**(9)**
Variation de juste valeur des instruments financiers dérivés	**18**	**-**	**18**	**(9)**	**-**	**(9)**
▸ *Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres*	***26***	**-**	***26***	*(10)*	-	*(10)*
▸ *Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net*	**-**	**-**	**-**	-	-	-
▸ *Impôt*	***(8)***	**-**	***(8)***	*1*	-	*1*
Variation de juste valeur des titres non consolidés	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
▸ *Gains et (pertes) de la période non réalisés et comptabilisés en capitaux propres*	**-**	**-**	**-**	-	-	-
▸ *Reclassement par transfert des capitaux propres en résultat net*	**-**	**-**	**-**	-	-	-
▸ *Impôt*	**-**	**-**	**-**	-	-	-
Autres réserves	**5**	**-**	**5**	**8**	**-**	**8**
Variation des provisions pour retraites et obligations assimilées	**5**	**-**	**5**	**8**	**-**	**8**
▸ *Écarts actuariels sur provisions pour retraites et obligations assimilées*	***6***	**-**	***6***	*11*	-	*11*
▸ *Impôt*	***(1)***	**-**	***(1)***	*(3)*	-	*(3)*
Gains et pertes enregistrés en capitaux propres, nets d'impôt	**(143)**	**(7)**	**(150)**	**62**	**2**	**64**

(*) Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe.

Les **écarts de conversion** enregistrés en gains et pertes en capitaux propres – part du Groupe sont liés aux principales devises suivantes :

	31.12.2025	31.12.2024
Dollar US	**(148)**	46
Livre sterling	**(23)**	19
Autres	**5**	(2)
Total	(166)	63

NOTE 27 PROVISIONS

27.1 ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET OBLIGATIONS ASSIMILÉES

Conformément aux principes énoncés en note 3.19, Provisions pour retraites et obligations assimilées, des provisions sont constituées afin de couvrir les engagements sociaux du Groupe relevant de régimes à prestations définies.

Au 31 décembre, l'insuffisance (l'excédent) de placement sur les droits accumulés des bénéficiaires reflète la provision (nette d'actifs). Les principaux engagements du Groupe sont situés au Royaume-Uni et en France.

Royaume-Uni

Les régimes sont fermés aux nouveaux entrants et sans acquisition de droits futurs. Les prestations de retraite tiennent compte du salaire moyen sur la carrière passée. Les régimes sont financés par des actifs de couverture et la législation impose des règles de financement minimum. Un organe de gouvernance (Board of Trustees), constitué paritairement par des représentants de l'employeur et des salariés/retraités veille à la bonne gestion administrative et financière de ces régimes. Les régimes en vigueur au Royaume-Uni représentent un engagement de 141 M€ (58 % de l'engagement total du Groupe) et des actifs de couverture de 141 M€ (79 % des actifs de couverture du Groupe).

France

Les régimes les plus significatifs sont les indemnités de fin de carrière, prévues par les conventions collectives applicables dans chaque entité. Ces indemnités sont versées uniquement lors du départ effectif à la retraite, et leur montant, défini par la convention collective, dépend de l'ancienneté et du salaire. Les indemnités de fin de carrière ne sont pas préfinancées et ne font pas l'objet de règles de financement. Ces régimes représentent un engagement de 50 M€ (21 % de l'engagement total du Groupe).

Les hypothèses d'évaluation utilisées ainsi que l'évolution des engagements et des provisions constituées se présentent comme suit :

▪ Variation de la valeur actualisée de l'obligation

	2025	2024
Valeur actualisée de l'obligation en début d'exercice	**259**	**273**
Coût des services rendus au cours de l'exercice	**8**	7
Réduction de droits futurs/modifications de régimes	**(1)**	(4)
Liquidation d'engagements	**(1)**	-
Coût financier	**11**	10
Cotisations des employés	**1**	-
Prestations versées	**(16)**	(14)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	**(1)**	(3)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	**(9)**	(16)
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	**1**	-
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés	**1**	-
Écarts de change et autres	**(9)**	6
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice	244	259
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans préfinancés	**186**	201
Valeur actualisée de l'obligation en fin d'exercice pour les plans non préfinancés	**58**	58

▪ Valeur de la juste valeur des actifs de régime

	2025	2024
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	**184**	**184**
Produit d'intérêt	**8**	7
Écart de mesure des actifs de régime	**(3)**	(8)
Cotisations des employés	**1**	1
Cotisations de l'employeur	**8**	5
Prestations versées par le fonds d'actif	**(10)**	(11)
Liquidation d'engagements	**(2)**	-
Entrées et (sorties) de périmètre	**-**	-
Écarts de change et autres	**(9)**	6
Juste valeur des actifs de régime en fin d'exercice	177	184

▪ Composition du portefeuille d'actifs au 31 décembre

	2025	2024
Actions	**11 %**	17 %
Obligations	**58 %**	52 %
Immobilier	**1 %**	2 %
Monétaire	**1 %**	1 %
Autres	**29 %**	28 %

▪ Calcul du passif net comptabilisé au 31 décembre

	2025	2024	2023	2022	2021
Valeur actualisée de l'obligation	**244**	259	273	245	365
Juste valeur des actifs du régime	**(177)**	(184)	(184)	(180)	(305)
Passif net comptabilisé	67	75	89	65	60

▪ Variation de la provision/ (Actif) au bilan

	2025	2024
Provision/ (Actif) à l'ouverture	**75**	**89**
Charges sur l'exercice	**9**	6
(Gains) et pertes actuariels reconnus en capitaux propres	**(6)**	(11)
Cotisations de l'employeur	**(7)**	(5)
Prestations versées par l'employeur	**(6)**	(3)
Variations de périmètre et actifs destinés à être cédés	**1**	-
Écarts de change et autres	**1**	(1)
Provision/ (Actif) à la clôture	67	75

▪ Composantes de la charge de l'exercice

	2025	2024
Coût des services rendus au cours de l'exercice	**8**	7
Réduction de droits futurs/Modifications de régimes	**(1)**	(4)
Liquidation d'engagements	**(1)**	-
Coût financier	**3**	3
Écarts actuariels liés aux autres avantages sociaux	**-**	-
Charges (produits) comptabilisés en résultat	**9**	**6**
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses démographiques	**(1)**	(3)
(Gains) et pertes actuariels sur les changements d'hypothèses financières	**(9)**	(16)
(Gains) et pertes actuariels sur les ajustements d'expérience	**1**	-
Excédent du rendement réel des actifs de régime	**3**	8
Effet de plafonnement des actifs de régime	**-**	-
Réévaluation du passif net comptabilisée en capitaux propres	**(6)**	**(11)**
Total charges (produits) comptabilisés	3	(5)

▪ Hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements

	2025	2024
Taux d'actualisation : moyenne pondérée tous pays dont :	**4,82 %**	4,61 %
▸ *Zone euro* (*)	***4,00 %***	*3,40 %*
▸ *Royaume-Uni* (*)	***5,50 %***	*5,30 %*
Taux de revalorisation moyen des rentes	**2,66 %**	2,89 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	**2,03 %**	2,02 %
Taux de progression des dépenses de santé :		
▸ *Taux initial*	***N/A***	*N/A*
▸ *Taux ultime*	***N/A***	*N/A*
▸ *Année où le taux ultime est atteint*	***N/A***	*N/A*

(*) Les taux d'actualisation ont été déterminés à partir des taux de marché pour des obligations d'entreprises privées de première catégorie (AA) dont la durée est approximativement équivalente à celle des estimations de paiements futurs des plans. Pour la zone euro, l'indice de référence utilisé est l'Iboxx Corporate AA.

▪ Pertes et gains d'expérience enregistrés en autres éléments du résultat global

	2025	2024
Différence entre les rendements réel et attendu		
Montant de (pertes) ou gains	**(3)**	(8)
Pourcentage sur les actifs du plan à la clôture	**-1,65 %**	-4,24 %
Écarts actuariels d'expériences sur les engagements du régime		
Montant de pertes ou (gains)	**1**	1
Pourcentage sur la valeur de l'engagement du régime à la clôture	**0,27 %**	0,45 %

▪ Sensibilité de l'obligation au 31 décembre 2025 au taux d'actualisation

	Augmentation de 0,5 %	Diminution de 0,5 %
Impact sur la valeur actuelle des avantages accumulés	(13)	14
Duration moyenne pondérée des engagements		11 ans

▪ Cotisations patronales

	2025	2024
Cotisations patronales attendues au titre des engagements de retraite à prestations définies	**6**	5

Par ailleurs, le montant des cotisations versées au titre des plans à cotisations définies s'élève à 18 M€ en 2025 et 2024.

▪ Suivi des écarts actuariels directement enregistrés en autres éléments du résultat global

	2025	2024
Gains (pertes) actuariels en début d'exercice	**(123)**	**(131)**
Mouvements de l'exercice		
▸ sur la valeur de l'obligation	**9**	19
▸ sur la valeur des actifs du régime	**(3)**	(8)
Gains (pertes) actuariels en fin d'exercice	**(117)**	**(120)**
Incidence des impôts différés	**(1)**	(3)
Gains (pertes) actuariels nets d'impôts en fin d'exercice	**(118)**	**(123)**

27.2 AUTRES PROVISIONS

Les **autres provisions courantes et non courantes** s'analysent sous les principales rubriques suivantes :

	31.12.2025	31.12.2024
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	**2**	-
Restructurations et désengagements	**59**	66
Litiges	**54**	52
Autres risques	**158**	178
Total	273	296
Dont :		
▸ *part non courante*	***136***	*151*
▸ *part courante*	***137***	*145*

2025	Solde au 01.01.2025	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclas-sement	31.12.2025
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	-	-	-	**2**	-	-	-	**2**
Restructurations et désengagements	**66**	**(1)**	-	**22**	**(15)**	**(10)**	**(3)**	**59**
Litiges	**52**	-	-	**14**	**(2)**	**(10)**	-	**54**
Autres risques	**178**	**(2)**	**(4)**	**27**	**(25)**	**(12)**	**(4)**	**158**
Total	296	(3)	(4)	65	(42)	(32)	(7)	273

2024	Solde au 01.01.2024	Écart de conversion	Changement de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de provisions utilisées	Reprise de provisions non utilisées	Reclas-sement	Solde au 31.12.2024
Pertes futures sur contrats long terme et risques sur marchés	-	-	-	-	-	-	-	-
Restructurations et désengagements	38	-	-	45	(15)	(5)	3	66
Litiges	21	-	-	18	(6)	(3)	22	52
Autres risques	180	2	6	49	(29)	(14)	(16)	178
Total	239	2	6	112	(50)	(22)	9	296

Les provisions pour litiges couvrent les risques identifiés à la clôture de l'exercice et sont évaluées à partir d'une estimation des pertes susceptibles d'être supportées par le Groupe.

Les montants reportés en autres risques se rapportent à des éléments non directement rattachables aux rubriques spécifiquement dénommées. Ils s'inscrivent dans le cadre de la conduite normale des affaires et se composent généralement de faibles montants en valeur unitaire, répartis sur l'ensemble des sociétés qui composent le périmètre consolidé.

Les autres risques intègrent les provisions au titre des risques supportés par le Groupe sur les titres mis en équivalence pour 38 M€.

NOTE 28 DETTES FINANCIÈRES

28.1 COMPOSITION DES DETTES FINANCIÈRES DU GROUPE

Les **dettes financières du Groupe** se décomposent comme suit :

	31.12.2025	31.12.2024
Emprunts obligataires	**497**	23
Emprunts auprès d'établissements de crédit	**751**	1 215
Instruments de couverture affectés à la dette	**-**	15
Emprunt auprès de Vivendi SE	**450**	500
Autres dettes financières	**10**	14
Dettes financières non courantes hors engagements de rachat d'intérêts minoritaires (**)	**1 708**	**1 767**
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	**29**	57
Dettes financières non courantes	**1 737**	**1 824**
Emprunts obligataires	**20**	34
Emprunts auprès d'établissements de crédit	**68**	75
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN (*))	**-**	10
Billets de trésorerie (NEU CP (***))	**295**	173
Instruments de couverture affectés à la dette	**1**	-
Autres dettes financières	**160**	189
Dettes financières courantes hors engagements de rachat d'intérêts minoritaires (**)	**544**	**481**
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	**6**	2
Dettes financières courantes	**550**	**483**
Total dettes financières	2 287	2 307

(*) Negotiable European Medium Term Notes – Titres négociables à moyen terme.
(**) Un nouveau sous-total de dettes financières hors engagements de rachat d'intérêts minoritaires est présenté afin de permettre le calcul de l'endettement net, indicateur alternatif de performance, dont la définition a évolué en 2024 (cf. note 3.2).
(***) Negotiable European Commercial Papers – Titres négociables à court terme.

Les principaux mouvements de l'exercice 2025 sont les suivants :

- Le 5 février 2025, Lagardère SA a remboursé 28,7 M€ et 5,3 M€ des emprunts obligataires à échéance 2026 et 2027, du fait des clauses de changement de contrôle activées à la suite de la scission partielle de Vivendi SE du 13 décembre 2024. Le solde de ces emprunts, après ce remboursement, est de 23,3 M€ à plus d'un an.
- Lagardère SA a levé 300 M€, dont 225 M€ en avril et 75 M€ en juin, au format Schuldschein dont 60 M€ à échéance 2028, 95 M€ en 2029 et 145 M€ en 2030. Sur ce nouvel emprunt, 65 M€ portent intérêt à taux fixe et 235 M€ à taux variable.
- Émission d'un nouvel emprunt obligataire de 500 M€ en juin 2025 à échéance juin 2030, qui porte intérêt à taux fixe de 4,75 %.
- L'emprunt bancaire de 700 M€ souscrit en juin 2024 pour une durée de 24 mois a été entièrement remboursé au cours du 1er semestre 2025.
- L'emprunt bancaire de 600 M€ également souscrit en juin 2024 a été remboursé à hauteur de 75 M€ en 2025. Le solde de 525 M€ est remboursable par tranches annuelles de 75 M€ entre 2026 et 2028, puis pour le solde de 300 M€ en juin 2029.
- Le 24 novembre 2025, Lagardère SA a procédé au remboursement partiel de 50 M€ de l'emprunt auprès de Vivendi SE, dont le solde restant dû est de 450 M€ au 31 décembre 2025 dont 50 M€ à échéance 2027, 100 M€ en 2028 et 300 M€ en 2029.
- Poursuite du programme de billets de trésorerie (NEU CP) avec un plafond à 850 M€. Les émissions s'élèvent à 295 M€ au 31 décembre 2025, contre 173 M€ au 31 décembre 2024.

Les mouvements des **passifs issus des activités de financement du Groupe,** qui incluent la décomposition des mouvements des dettes financières de l'état des flux de trésorerie, se décomposent comme suit :

	31.12.2024	Flux de trésorerie	Variation de périmètre	Change	Variations de justes valeurs	Autres flux	31.12.2025
Emprunts obligataires	23	500	-	-	-	(26)	**497**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	1 215	(425)	-	-	-	(39)	**751**
Emprunt auprès de Vivendi SE	500	(50)	-	-	-	-	**450**
Autres dettes financières (***)	14	6	-	(10)	-	-	**10**
Instruments de couverture affectés à la dette	15	-	-	-	(15)	-	**-**
Passifs non courants issus des activités de financement	**1 767**	**31**	**-**	**(10)**	**(15)**	**(65)**	**1 708**
Emprunts obligataires	34	(34)	-	-	-	20	**20**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	75	(67)	-	16	-	44	**68**
Billets de trésorerie et titres de créances (NEU MTN (*) et NEU CP (**))	183	112	-	-	-	-	**295**
Autres dettes financières	46	-	-	(2)	-	-	**44**
Instruments de couverture affectés à la dette	-	-	-	-	-	1	**1**
Passifs courants issus des activités de financement	**338**	**11**	**-**	**14**	**-**	**65**	**428**
Total passifs issus des activités de financement (***)	**2 105**	**42**	**-**	**4**	**(15)**	**-**	**2 136**
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	59	(31)	-	(3)	10	-	**35**
Concours financiers courants	138	(14)	-	(26)	-	-	**98**
Intérêts courus	5	7	-	-	5	1	**18**
Total dettes financières	2 307	4	-	(25)	-	1	2 287

(*) Negotiable European Medium Term Notes – Titres négociables à moyen terme.
(**) Negotiable European Commercial Papers – Titres négociables à court terme.
(***) Les flux de trésorerie nets de passifs de +42 M€ issus des activités de financement correspondent aux augmentations (919 M€) et aux diminutions (-877 M€) des dettes financières dans l'état des flux de trésorerie.
(****) Les autres flux incluent les reclassements entre les passifs courants et non courants, ainsi que les effets d'actualisation et les frais d'émission d'emprunts inclus dans le taux d'intérêt effectif.

L'endettement net se calcule comme suit :

(M€)	31.12.2025	31.12.2024
Placements financiers et trésorerie	**632**	393
Instruments de couverture affectés à la dette – Actif	**20**	1
Dettes financières non courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	**(1 708)**	(1 768)
Dettes financières courantes hors engagements de rachats d'intérêts minoritaires (*)	**(544)**	(481)
Endettement net	(1 600)	(1 855)

(*) Au 31 décembre 2025, les dettes financières courantes incluent les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (1) M€. Au 31 décembre 2024, les dettes financières non courantes incluaient les instruments de couverture affectés à la dette – Passif pour (15) M€.

28.2 VENTILATION DES DETTES FINANCIÈRES PAR ÉCHÉANCE

Par échéance, les dettes financières se ventilent comme suit au **31 décembre 2025 :**

	2026 (*)	2027	2028	2029	2030	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	20	3	-	-	494	-	**517**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	68	75	135	395	146	-	**819**
Instruments de couverture affectés à la dette	1	-	-	-	-	-	**1**
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	6	1	1	2	-	25	**35**
Billets de trésorerie (**)	295	-	-	-	-	-	**295**
Emprunt auprès de Vivendi SE	-	50	100	300	-	-	**450**
Autres dettes financières	160	4	-	-	-	6	**170**
Au 31 décembre 2025	550	133	236	697	640	31	2 287

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.
(**) Titres de créances négociables à court terme et moyen terme.

Au 31 décembre 2024, les dettes financières se ventilaient comme suit :

	2025 (*)	2026	2027	2028	2029	> 5 ans	Cumul
Emprunts obligataires	**34**	20	3	-	-	-	**57**
Emprunts auprès d'établissements de crédit	**75**	770	74	74	295	2	**1 290**
Instruments de couverture affectés à la dette	**-**	5	-	-	10	-	**15**
Dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires	**2**	2	1	1	28	25	**59**
Billets de trésorerie (**)	**183**	-	-	-	-	-	**183**
Emprunt auprès de Vivendi SE	**-**	-	100	100	300	-	**500**
Autres dettes financières	**189**	9	-	-	-	5	**203**
Au 31 décembre 2024	483	806	178	175	633	32	2 307

(*) Les dettes dont l'échéance est inférieure à un an sont classées en tant que dettes financières courantes au bilan consolidé.
(**) Titres de créances négociables à court terme et moyen terme.

28.3 CARACTÉRISTIQUES DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES ET DES PRINCIPAUX EMPRUNTS AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Les emprunts obligataires et emprunts auprès d'établissements de crédit s'analysent comme suit :

31.12.2025	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
Émission le 16 octobre 2019 d'un emprunt obligataire à sept ans pour 500 M€, remboursé partiellement en janvier 2024 à hauteur de 451 M€ et remboursé partiellement en février 2025 de 29 M€	**20**	**1**	**21**	**2,26 %**
Émission le 7 octobre 2021 d'un emprunt obligataire à six ans pour 500 M€, remboursé partiellement en janvier 2024 à hauteur de 492 M€ et remboursé partiellement en février 2025 de 5 M€	**3**		**3**	**1,96 %**
Émission le 16 juin 2025 d'un emprunt obligataire à cinq ans pour 500 M€	**494**	**19**	**513**	**5,08 %**
Emprunts obligataires	**517**	**20**	**537**	
Emprunt bancaire de 600 M€, maturité 13 juin 2029, remboursé partiellement en 2025 à hauteur de 75 M€	**521**		**521**	**4,41 %**
Autres emprunts	**298**		**298**	
Emprunts auprès d'établissements de crédit	**819**	**-**	**819**	
Total	1 336	20	1 356	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.
(**) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt. Lorsque les emprunts portent intérêt à taux variable, comme pour les emprunts bancaires de 700 M€ et 600 M€ ci-dessus, le taux d'intérêt effectif est recalculé à chaque clôture.

31.12.2024	Valeur au bilan	Valeur des instruments de couverture (*)	Total	Taux d'intérêt effectif (**)
Émission le 16 octobre 2019 d'un emprunt obligataire à sept ans pour 500 M€, remboursé partiellement en janvier 2024 à hauteur de 451 M€	49	(13)	36	2,26 %
Émission le 7 octobre 2021 d'un emprunt obligataire à six ans pour 500 M€, remboursé partiellement en janvier 2024 à hauteur de 492 M€	8	(2)	6	1,96 %
Emprunts obligataires	**57**	**(15)**	**42**	
Emprunt bancaire de 700 M€, maturité 13 juin 2026	695		695	5,56 %
Emprunt bancaire de 600 M€, maturité 13 juin 2029	595		595	5,67 %
Emprunts auprès d'établissements de crédit	**1 290**	**-**	**1 289**	
Total	1 347	(15)	1 331	

(*) Juste valeur des instruments financiers dérivés affectés économiquement à la dette financière.
(**) Le taux d'intérêt effectif des emprunts obligataires inclut l'amortissement des frais d'émission de l'emprunt.

28.4 ANALYSE DES DETTES FINANCIÈRES PAR DEVISE

La répartition des dettes financières non courantes et courantes par devises avant et après prise en compte des instruments financiers dérivés s'analyse comme suit :

	Avant instruments de couverture de la dette		Après instruments de couverture de la dette	
31.12.2025		**%**		**%**
Zone euro	**2 183**	**95,4 %**	**1 603**	**70,1 %**
Dollar US	**40**	**1,7 %**	**334**	**14,6 %**
Livre sterling	**-**	**0,0 %**	**130**	**5,7 %**
Dollar australien	**1**	**0,0 %**	**40**	**1,7 %**
Dollar canadien	**4**	**0,2 %**	**23**	**1,0 %**
Yuan	**56**	**2,5 %**	**56**	**2,5 %**
Dollar de Hong Kong	**-**	**0,0 %**	**20**	**0,9 %**
Autres	**3**	**0,2 %**	**81**	**3,6 %**
Total	2 287	100 %	2 287	100 %

La dette après instruments de couverture présentée ci-dessus est impactée par des swaps de change, ainsi que par des cross-currency swaps qui transforment la dette euros en devises.

NOTE 29 EXPOSITIONS AUX RISQUES DE MARCHÉ (LIQUIDITÉ, TAUX, CHANGE, ACTIONS) ET AUX RISQUES DE CRÉDIT

29.1 RISQUES DE MARCHÉ

29.1.1. Exposition

Risques de liquidité

Le risque de liquidité est maîtrisé puisque le ratio des réserves de liquidités disponibles (trésorerie, placements financiers courants et lignes de crédit confirmées, non tirées) sur la dette brute inférieure à deux ans est de 50 %. En effet, la dette brute à moins de deux ans est de 683 M€, tandis que le total des réserves de liquidité est de 1 372 M€ (dont trésorerie et placements financiers courants pour 632 M€, et réserves de liquidité de 740 M€).

La réserve de liquidité est assurée, d'une part, par le crédit syndiqué conclu le 7 juin 2024 pour un montant de 700 M€, et, d'autre part, par la convention de prêt signée avec Vivendi SE le 12 décembre 2023 puis amendée le 7 juin et le 16 décembre 2024 pour 40 M€ à échéance au 7 décembre 2029.

La valorisation des instruments dérivés affectés à la couverture de la dette, lorsqu'ils existent, est incluse dans le calcul de l'endettement net (cf. note 28.3).

Risques induits par des clauses de remboursement anticipé du fait de l'application de clauses de défaut – « covenants »

La convention de prêt avec Vivendi SE, ainsi que le contrat de facilité de crédit de 700 M€ et de deux emprunts bancaires de 600 M€ (dont 525 M€ restants dus au 31 décembre 2025) et 700 M€ (totalement remboursés au 31 décembre 2025) signés le 7 juin 2024, prévoient des clauses pouvant déclencher un remboursement anticipé. Elles prévoient sur la durée des contrats :

(i) le respect d'un ratio de levier financier calculé selon les mêmes dispositions que le précédent contrat. Au 31 décembre 2025 et suivants, le ratio doit être inférieur à 3x, et au 30 juin 2026 et suivants à 3,25x.

Le non-respect de ce ratio donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours octroyés. Le ratio est calculé chaque semestre sur 12 mois glissant sur la base des comptes consolidés publiés ;

(ii) une limitation du montant du dividende à 100 M€ en 2025, 115 M€ en 2026, 140 M€ en 2027 et 190 M€ en 2028.

Pour le calcul du levier financier, l'endettement net inclut les dettes d'engagement de rachat d'intérêts minoritaires.

L'EBITDA ajusté est calculé à partir du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) et des activités abandonnées, en déduisant les amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles, les amortissements des coûts d'obtention de contrats, les amortissements des droits d'utilisation des contrats de location immobiliers et autres, l'annulation de la charge de loyer fixe des contrats de location immobiliers et autres, et en y ajoutant les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence.

Au 31 décembre 2025, le levier financier est de 1,96x l'EBITDA ajusté. L'endettement s'élève à 1 635 M€ et l'EBITDA à 836 M€.

Depuis le 1er janvier 2019, date d'application de IFRS 16 sur les locations, le Résop (définition en note 3.2) exclut l'effet d'IFRS 16 sur les contrats de concession uniquement. Les dettes de location n'étant pas considérées comme des dettes financières, elles ne sont pas incluses dans l'endettement net.

Le non-respect de ce ratio donne aux prêteurs concernés la faculté d'exiger le remboursement anticipé de leurs concours octroyés.

Le ratio est calculé chaque semestre sur 12 mois glissant sur la base des comptes consolidés publiés.

Risques de taux d'intérêt

27 % des dettes financières en euros courantes et non courantes, hors dettes sur engagement de rachat d'intérêts minoritaires et intérêts courus non échus, sont composées d'emprunts à taux fixe.

L'emprunt obligataire de 500 M€ émis en juin 2025 à échéance juin 2030 porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 5,08 %). L'emprunt obligataire de 20 M€ émis en octobre 2019 à échéance 2026, porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 2,26 %). Enfin, l'emprunt obligataire de 3,2 M€ émis en octobre 2021 à échéance 2027 porte intérêt à taux fixe (taux d'intérêt effectif de 1,96 %).

Les titres de créances négociables à court terme (billets de trésorerie) et à moyen terme sont émis régulièrement, pour des durées de 1 à 24 mois. Le rythme des émissions et la durée des billets font varier ainsi les taux de référence appliqués ; aussi, le taux de l'ensemble du portefeuille évolue-t-il tout au long de l'année. Les autres dettes bancaires portent principalement intérêt à taux variable.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie représentent un encours de 632 M€ placés principalement sur des supports à taux variables.

À fin décembre 2025, compte tenu des montants mentionnés ci-dessus, une forte hausse des taux aurait un effet très significatif sur la charge nette d'intérêt du Groupe.

Au 31 décembre 2025, le Groupe ne détient pas d'instruments dérivés de taux qui modifie la répartition de la dette en euros à taux fixe et variable.

Par ailleurs, les engagements de retraites et obligations assimilées sont sensibles aux variations des taux d'intérêt. La part obligataire et monétaire des actifs correspondants présente une sensibilité en sens contraire. Les encours liés à ces engagements et à ces actifs sont détaillés en note 27.1.

Risques de change

Les opérations de couverture de devises sous forme de terme direct portent, au 31 décembre 2025 pour l'ensemble des branches, sur des montants de 321 M€ à la vente et 146 M€ à l'achat.

Pour le risque de conversion du compte de résultat, le Groupe n'effectue pas de couverture financière. Les éléments d'exposition sont donnés ci-après.

La part des principales devises dans le chiffre d'affaires consolidé 2025 se présente comme suit (chiffre d'affaires reporté par les entités dans la monnaie officielle de leur pays de domiciliation) :

Devise	
Euro	46 %
Dollar US	23 %
Livre sterling	9 %
Autres devises	22 %
Total	100 %

Sur la base des données comptables de l'exercice 2025, les sensibilités du résultat opérationnel courant des sociétés intégrées (Résop) à une variation des taux de change respectifs de ces devises, en ordre de grandeur et en année pleine, pour une dépréciation de 10 % contre l'euro et avant toute mesure d'ajustement, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Devise	Incidence comptable sur le Résop consolidé 2025
Dollar US (*)	(23) M€
Livre sterling (**)	(11) M€

(*) Résop des entités dont la monnaie fonctionnelle est le dollar US.
(**) Résop des entités dont la monnaie fonctionnelle est la livre sterling.

Le financement des activités courantes est en général assuré par recours à des crédits à court terme et à taux variable libellés dans la devise locale pour éviter tout risque de change, soit un encours de 239 M€ au 31 décembre 2025.

Pour les investissements à long terme, y compris les acquisitions, le Groupe se réserve la possibilité de mettre en place des emprunts à moyen terme dans la devise d'investissement. Au 31 décembre 2025, le montant de tels instruments qualifiés de couvertures d'investissements nets est de 341 M€, principalement en dollars US.

Risques sur actions de sociétés cotées

Les principaux titres de sociétés cotées détenus directement ou indirectement par le Groupe sont les suivants :

Titres	Nombre	Taux de détention	Cours au 31.12.2025	Valorisation boursière au 31.12.2025
Lagardère SA	36 451	0,03 %	**18,94 €**	**690 382 €**
Actifs liés aux régimes de retraite placés en actions				**18 876 632 €**

Les titres d'autocontrôle sont déduits des capitaux propres consolidés pour leur coût d'acquisition. Les variations ultérieures du cours n'ont aucun impact sur les comptes.

La juste valeur des actifs liés aux régimes de retraite s'élève à 177 M€. Ils sont investis à hauteur de 11 % en actions (cf. note 27.1), ce qui représente une valorisation de 19 M€ au 31 décembre 2025.

29.1.2. Gestion

Le Groupe applique une politique visant à limiter les risques de marché encourus par l'application de procédures permettant d'identifier et de quantifier ces risques. L'utilisation de produits dérivés est réservée à des opérations de couverture non spéculatives.

Le portefeuille des dérivés se décompose de la manière suivante :

Catégorie d'instrument de couverture	Nature de couverture	Nominal		Juste valeur		Autres éléments du résultat global	
		31.12.2025	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2024	2025	2024
Cross currency swaps affectés à la dette (*)	Investissement net	**295**	331	**20**	(15)	**35**	(7)
Swaps de change affectés à la dette (*)	Juste valeur	**699**	490	**(2)**	1		
Couvertures de change opérationnelles (achats et ventes à terme)	Flux de trésorerie et Juste valeur	**111**	311	**-**	2		
Total		1 105	1 132	18	(12)	35	(7)

(*) La variation de juste valeur des instruments financiers affectés à la dette s'élève à 35 M€ au 31 décembre 2025 et correspond aux cross-currency swaps. Cette variation est comptabilisée en autres éléments du résultat global.

Au 31 décembre 2025, les caractéristiques des cross currency swaps affectés à la dette sont résumées ci-après.

Les nominaux s'élèvent au 31 décembre 2025 à 348 millions de dollars US avec des échéances en juin 2026 et juin 2029, comme au 31 décembre 2024.

La maturité des cross currency swaps est alignée avec celles des emprunts bancaires signés en juin 2024, les dérivés ayant permis, sur le plan économique, de transformer en dette en dollars US les emprunts en euros.

La maturité des autres dérivés est inférieure à un an.

Risques de taux d'intérêt

Le Groupe ne pratique pas de gestion active quotidienne des taux d'intérêt relatifs à ses actifs et passifs financiers.

Les placements de trésorerie sont effectués sur des instruments de taux choisis pour leur qualité en termes de signature, avec des maturités adaptées à la durée prévue du placement et en excluant tout placement spéculatif ou à fort risque.

Aucun produit dérivé n'est attaché à ces investissements.

29.2 RISQUES DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

Le risque de crédit et de contrepartie représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou un débiteur viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients.

29.2.1. Exposition

L'exposition du Groupe au risque de crédit et de contrepartie peut résulter principalement :

- des encours clients ou d'engagements reçus dans le cadre de contrats commerciaux ;
- d'investissements financiers réalisés soit pour placer des excédents de trésorerie, soit pour couvrir des engagements sociaux postérieurs à l'emploi ;
- de contrats de couverture ayant pour contrepartie des établissements financiers.

Le total des encours clients s'élève à 952 M€ au 31 décembre 2025. Les encours clients principaux ont pour contrepartie des distributeurs de produits du Groupe. En France, comme à l'étranger, les créances sont majoritairement détenues sur des clients locaux dont aucun ne représente un pourcentage élevé des ventes concernées.

Il est précisé ci-dessous la part du chiffre d'affaires consolidé réalisé avec le premier, les cinq premiers et les dix premiers clients du Groupe :

(%)	2025	2024
Premier client	**6,8**	6,6
Cinq premiers clients	**10,8**	10,5
Dix premiers clients	**13,0**	12,8

La trésorerie et les placements financiers courants du Groupe s'élèvent à 632 M€. Outre les soldes créditeurs auprès des banques du Groupe, la plus grande part des encours est placée sur des instruments représentatifs de signatures de bonne qualité.

Les actifs gérés dans le cadre des engagements sociaux postérieurs à l'emploi s'élèvent à 177 M€ (dont 141 M€ au Royaume-Uni), 58 % de ces actifs sont investis en obligations.

Les contrats de couverture sont principalement destinés à la couverture des risques de devise. Leur encours notionnel s'élève à 1 105 M€ au 31 décembre 2025. Le risque économique attaché à ces contrats dépend de l'évolution des devises et des taux d'intérêt et ne représente qu'une fraction du montant notionnel. Les contreparties en sont des banques de premier plan.

Les contreparties du Groupe sont exposées aux aléas de la conjoncture économique et de ce fait des défaillances ne peuvent pas être totalement exclues.

29.2.2. Gestion

Chaque branche d'activité a la responsabilité de gérer de façon décentralisée son risque de crédit, en fonction des spécificités propres à son marché et à sa clientèle.

Les clients nouveaux susceptibles d'engendrer un volume d'affaires important font généralement l'objet d'analyses ou de prises d'informations préalables (telles que notations externes ou références bancaires) qui peuvent conduire à la mise en place de garanties spécifiques ou à la souscription d'assurances crédit. Par ailleurs, des plafonds de crédit par contrepartie peuvent être fixés.

Dans les activités nouvellement intégrées au Groupe, il est fait en sorte que des procédures de suivi adaptées aux risques de crédit spécifiques à ces activités soient progressivement mises en place.

Le Groupe produit un compte rendu périodique sur les risques de contrepartie, ce qui lui permet de suivre d'une part l'exposition consolidée du Groupe à ses principales contreparties, l'évolution des encours cumulés et le niveau des provisions qui s'y rattachent, d'autre part les mesures afférentes à la maîtrise des risques dans ce domaine. Le Comité des risques financiers examine périodiquement ce compte rendu.

Par ailleurs, la Direction de la Trésorerie et du Financement est en charge de veiller à la bonne qualité des établissements financiers avec lesquels les entités du Groupe sont en relation.

NOTE 30 INSTRUMENTS FINANCIERS

30.1 VALEUR AU BILAN DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Les actifs et passifs financiers évalués à leur juste valeur sont constitués d'instruments dérivés s'analysant comme suit :

	31.12.2025	31.12.2024
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs positives – Actif	**22**	**4**
▸ Instruments de couverture affectés à la dette	**20**	1
▸ Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	**2**	3
Instruments financiers dérivés avec des justes valeurs négatives – Passif	**(3)**	**(16)**
▸ Instruments de couverture affectés à la dette	**(1)**	(15)
▸ Instruments sur contrats d'échange de devises (part efficace)	**(2)**	(1)
Total (net)	19	(12)

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

30.2 INSTRUMENTS FINANCIERS INSCRITS AU BILAN

	31.12.2025		Répartition par catégorie d'instruments [1]				
	Valeur comptable	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur par autres éléments du résultat global recyclables	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres non consolidés	**22**	**22**			**18**	**4**	
Autres actifs financiers non courants	**55**	**55**	**55**				
Créances clients et comptes rattachés	**952**	**952**	**952**				
Instruments financiers dérivés	**22**	**22**					**22**
Autres actifs financiers courants	**814**	**814**	**814**				
Équivalents de trésorerie	**87**	**87**				**87**	
Trésorerie	**545**	**545**	**545**				
Actifs	**2 497**	**2 497**	**2 366**		**18**	**91**	**22**
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	**1 336**	**1 352**	**1 336**				
Autres dettes financières	**950**	**950**	**950**				
Autres passifs financiers non courants	**87**	**87**	**87**				
Fournisseurs et comptes rattachés	**1 410**	**1 410**	**1 410**				
Instruments financiers dérivés	**3**	**3**					**3**
Autres passifs financiers courants	**1 460**	**1 460**	**1 460**				
Passifs	**5 246**	**5 262**	**5 243**				**3**

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2025.

	31.12.2024		Répartition par catégorie d'instruments [1]				
	Valeur comptable	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur par autres éléments du résultat global recyclables	Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables	Juste valeur par résultat	Instruments dérivés
Titres non consolidés	40	40			34	6	
Autres actifs financiers non courants	145	145	145				
Créances clients et comptes rattachés	1 010	1 010	1 010				
Instruments financiers dérivés	4	4					4
Autres actifs financiers courants	779	779	779				
Placements financiers	-	-					
Équivalents de trésorerie	82	82				82	
Trésorerie	311	311	311				
Actifs	**2 371**	**2 371**	**2 245**		**34**	**88**	**4**
Emprunts obligataires et emprunts auprès des établissements de crédit	1 347	1 344	1 347				
Autres dettes financières	945	945	945				
Autres passifs financiers non courants	38	38	38				
Fournisseurs et comptes rattachés	1 453	1 453	1 453				
Instruments financiers dérivés	15	15					15
Autres passifs financiers courants	1 383	1 383	1 383				
Passifs	**5 181**	**5 178**	**5 166**				**15**

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2024.

30.3 INSTRUMENTS FINANCIERS – HIÉRARCHIE DES JUSTES VALEURS

La norme IFRS 7 révisée – Instruments financiers : informations à fournir – répartit les méthodes utilisées pour le calcul des justes valeurs selon les niveaux hiérarchiques suivants :

- niveau 1 : instrument coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables ;
- niveau 3 : instrument dont l'évaluation fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

Par ailleurs, certains titres de participation sont évalués au coût d'acquisition lorsque le Groupe ne dispose pas d'éléments d'évaluation suffisamment fiables, notamment en l'absence de marché actif (cf. note 3.14 supra).

Le classement des instruments financiers, selon cette hiérarchie se présente comme suit :

	Catégorie d'instruments [1]			Hiérarchie des justes valeurs [2]			
31.12.2025	**Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables**	**Juste valeur par résultat**	**Instruments dérivés**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Coût d'acquisition**
Titres non consolidés	**18**	**4**				**22**	**29**
▸ *FCPI Idinvest Digital Fund II*		***4***				***4***	***11***
▸ *Autres titres de participation*	***18***					***18***	***18***
Instruments financiers dérivés actifs			**22**		**22**		
Placements financiers	**-**			**-**			
▸ *Actions*	**-**			**-**			
▸ *Obligations*	**-**			**-**			
Équivalents de trésorerie		**87**		**87**			
▸ *Valeurs mobilières de placements*		***87***		***87***			
Total – Instruments financiers actifs	18	92	22	87	22	22	29
Instruments financiers dérivés passifs			**3**		**3**		
Total – Instruments financiers passifs			3		3		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2025.
(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2025.

	Catégorie d'instruments [1]			Hiérarchie des justes valeurs [2]			
31.12.2024	**Juste valeur par autres éléments du résultat global non recyclables**	**Juste valeur par résultat**	**Instruments dérivés**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Coût d'acquisition**
Titres non consolidés	34	6				40	45
▸ *FCPI Idinvest Digital Fund II*		*6*				*6*	*11*
▸ *Autres titres de participation*	*34*					*34*	*34*
Instruments financiers dérivés actifs			4		4		
Placements financiers	-			-			
▸ *Actions*	-			-			
▸ *Obligations*	-			-			
Équivalents de trésorerie		82		82			
▸ *Valeurs mobilières de placements*		*82*		*82*			
Total – Instruments financiers actifs	34	88	4	82	4	40	45
Instruments financiers dérivés passifs			15		15		
Total – Instruments financiers passifs			15		15		

(1) Aucune reclassification entre catégories d'instruments financiers n'a été réalisée en 2024.
(2) Aucune reclassification entre niveau de hiérarchie des justes valeurs n'a été réalisée en 2024.

NOTE 31 AUTRES PASSIFS

Les autres passifs se décomposent comme suit :

	31.12.2025	31.12.2024
Dettes sur acquisitions d'immobilisations (*)	**69**	18
Passifs de contrat	**8**	8
Autres passifs	**10**	12
Autres passifs non courants	**87**	**38**
Dettes fiscales et sociales	**486**	459
Dettes de remboursements	**251**	248
Auteurs créditeurs	**339**	316
Passifs de contrat	**4**	4
Clients créditeurs	**130**	152
Produits constatés d'avance	**53**	52
Avances et acomptes	**16**	13
Instruments financiers dérivés (**)	**2**	1
Autres dettes diverses	**181**	139
Autres passifs courants	**1 462**	**1 384**
Total autres passifs	1 549	1 422

(*) Concernent principalement des dettes sur acquisitions de titres de participation.
(**) Cf. note 30.1.

Dettes de remboursement – ventes avec droit de retour

Lagardère Publishing, dans le cadre de son activité de ventes d'ouvrages, octroie un droit de retour aux distributeurs pour les ouvrages invendus. L'estimation des retours est comptabilisée en déduction du chiffre d'affaires et constitue une dette de remboursement. Le calcul est statistique et se base sur le taux de retour de l'année précédente, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

Au 31 décembre 2025, l'estimation des retours comptabilisée en dettes de remboursement s'élève à 251 M€, contre 248 M€ au 31 décembre 2024.

NOTE 32 OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Le tableau ci-après présente **la synthèse des obligations contractuelles** du Groupe. À l'exception de certains passifs financiers, les décaissements futurs sont exprimés en valeur nominale non actualisée.

	Paiements prévus			Cumul	
	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	31.12.2025	31.12.2024
Emprunts obligataires, emprunts auprès des établissements de crédit et crédit syndiqué (net des dérivés)	89	1 248	-	**1 337**	1 361
Autres dettes financières	461	458	31	**950**	946
Autres passifs financiers non courants	-	67	20	**87**	37
Fournisseurs et comptes rattachés	1 410	-	-	**1 410**	1 452
Instruments sur contrats d'échange de devises	2	-	-	**2**	1
Autres passifs financiers courants	1 460	-	-	**1 460**	1 384
Total Passifs financiers	**3 422**	**1 773**	**51**	**5 246**	**5 181**
Intérêts bancaires prévus sur dettes financières (*)	78	215	-	**293**	387
Engagements de dépenses sur investissements	2	1	-	**3**	5
Total des obligations contractuelles hors dettes de location	3 502	1 989	51	5 542	5 573

(*) Les intérêts à payer en taux variable ont été estimés sur la base des taux en vigueur au 31 décembre 2025. Ils sont reportés hors intérêts courus déjà comptabilisés en dettes financières au bilan.

L'échéancier des paiements des dettes de location est présenté séparément en note 18.

Minima garantis contractés et contrats de commercialisation obtenus

Lagardère Publishing

Il n'y a plus d'engagements ni de minima garantis significatif.

Lagardère Live

Un minimum garanti de 24 M€ figure dans le contrat de régie commerciale conclu par Lagardère Publicité News, valable jusqu'en 2029.

Lagardère Travail Retail

Les minima garantis contractés au titre des contrats de concessions font l'objet d'un droit d'utilisation et d'une dette de location au bilan par application de la norme IFRS 16.

NOTE 33 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les informations communiquées dans le tableau ci-après se rapportent au périmètre des entités contrôlées, consolidées par intégration globale.

	31.12.2025	31.12.2024
Engagements donnés dans le cadre de l'activité courante :	**892**	**808**
Cautions et garanties sur exécution de marchés et contrats	**469**	416
Cautions au profit de tiers ou de sociétés non consolidées	**319**	280
Autres engagements donnés	**47**	52
Actifs faisant l'objet d'engagements	**53**	56
Valeur estimée des engagements de rachats de titres (hors intérêts minoritaires des sociétés intégrées globalement)	**4**	4
Engagements reçus :	**26**	**31**
Contre-garanties sur engagements donnés	**22**	27
Autres engagements reçus	**4**	4
Lignes de crédit autorisées et non utilisées	**740**	**740**
Dont tirages disponibles sur le crédit syndiqué	*700*	*700*
Dont tirages disponibles sur la convention de prêt avec Vivendi SE	*40*	*40*

NOTE 34 LITIGES EN COURS

Le Groupe est partie à un certain nombre de contentieux dans le cadre de la conduite normale de ses affaires dont les principaux sont décrits ci-après. Le Groupe a passé, si nécessaire, les provisions adéquates afin de couvrir les risques afférents à des litiges généraux ou spécifiques. Le montant total des provisions pour litiges figure en note 27.2.

Enquête de concurrence dans le domaine du livre scolaire en Espagne

À la suite de la plainte d'un éditeur, l'autorité de concurrence espagnole (CNMC) a réalisé des perquisitions dans les locaux de l'ANELE (association professionnelle des éditeurs de manuels scolaires) et de trois éditeurs (dont Grupo Anaya, filiale de Hachette Livre), puis a ouvert une procédure de sanction en octobre 2017.

Le 30 mai 2019, la formation de jugement de la CNMC a suivi la recommandation de ses services d'instruction et condamné Grupo Anaya et certaines de ses filiales à une amende totale d'environ 8 millions d'euros pour :

- des échanges entre éditeurs au sujet d'un Code de conduite de l'ANELE, notamment une disposition visant – dans un souci d'éthique et de préservation de l'indépendance des acheteurs – à limiter les primes et cadeaux offerts par les éditeurs aux établissements en marge de leurs commandes de manuels scolaires ; et
- des échanges entre éditeurs sur les conditions de commercialisation de manuels numériques à l'occasion de négociations avec certaines régions.

Grupo Anaya a formé un recours contre cette décision devant l'Audience Nationale (« Audiencia Nacional »), qui a été assorti d'une suspension du paiement de l'amende.

Le 13 mai 2025, l'Audience Nationale a annulé la sanction de la CNMC sur un motif de procédure, estimant que la CNMC avait illégalement modifié des éléments clés de sa décision après le délai légal – notamment la durée du comportement reproché et les données utilisées pour calculer les amendes – entraînant ainsi l'expiration de son pouvoir de sanction.

L'amende d'environ 8 millions d'euros infligée à Grupo Anaya et à ses filiales est entièrement levée par cette décision.

Le 13 octobre 2025, la Cour suprême a rejeté le pourvoi formé par le Procureur général le 25 juin 2025 contre l'arrêt de l'Audience Nationale ayant annulé la décision de la CNMC. Cette annulation est désormais définitive.

Redressements fiscaux Lagardère Duty Free et LS Travel Retail Italia

En décembre 2019, LS Travel Retail Italia a reçu un avis de redressement « Report of Verification » au titre de l'exercice 2016 par lequel l'administration fiscale italienne conteste le bénéfice de la déduction fiscale d'intérêts notionnels sur fonds propres au titre de l'augmentation de capital de 230 M€ réalisée lors de l'acquisition de la société. La vérification fiscale a été étendue aux exercices 2014 à 2018, et des redressements ont été notifiés au titre de ces exercices en 2022, 2023 et 2024. Le montant total du risque sur les cinq années (2014 à 2018) et sur les années 2019-2023

(dans l'hypothèse d'une extension de la vérification fiscale à ces cinq exercices additionnels) est estimé à 24,24 millions d'euros, pénalités comprises, hors intérêts. LS Travel Retail Italia conteste le redressement, considérant les arguments de l'administration fiscale italienne infondés en droit.

Cinq décisions de première instance ont été rendues en faveur de LS Travel Retail pour les exercices 2014 (le 20 septembre 2024), 2015 (le 3 juillet 2025), 2016 (le 28 mars 2023), 2017 (le 30 avril 2024) et 2018 (le 21 octobre 2025). Aucun appel n'a encore été déposé contre les récentes décisions relatives aux exercices 2015 et 2018.

Redressement fiscal Lagardère Media

En mars 2024, la société Lagardère Media a fait l'objet d'une proposition de rectification d'un montant de 189,9 M€ (en base d'imposition) consécutive à un contrôle fiscal.

La rectification proposée par l'administration fiscale concerne le traitement fiscal de la cession des titres Lagardère Sports and Entertainment SAS intervenue en 2020, cession qui avait été précédée d'augmentations de capital conformément aux accords avec le cessionnaire.

L'administration fiscale remet en cause le classement comptable des titres émis lors des augmentations de capital et rejette en conséquence la déduction de la moins-value de cession du résultat fiscal de droit commun.

La société Lagardère Media considère que la position de l'administration fiscale est infondée, tant au regard de la réglementation comptable que de la doctrine administrative et de la jurisprudence fiscale. Elle va en conséquence contester le redressement.

Celui-ci se traduit par une réduction de 189,9 M€ du montant des déficits fiscaux reportables de la société et du groupe fiscal Lagardère dont fait partie la société Lagardère Media. Ces déficits fiscaux correspondraient à une économie potentielle future d'impôt sur les sociétés (au taux de 25,83 %, cette économie serait de l'ordre de 49 M€). Il n'entraîne aucune conséquence sur le résultat et sur le bilan du Groupe, s'agissant d'un déficit n'ayant pas donné lieu à la reconnaissance d'un actif d'impôt différé dans les comptes consolidés du Groupe.

Redressement fiscal Hachette Livre

Le 19 décembre 2024, la Direction des vérifications nationales et internationales a notifié à Hachette Livre une proposition de rectification d'un montant de 6 538 312 € à la suite d'une vérification de comptabilité ayant trait aux déclarations fiscales relatives à la TVA et portant sur la période du 1er janvier 2021 au 6 décembre 2024.

Selon la proposition de rectification, Hachette Livre, en sa qualité de distributeur vers les détaillants de ses produits ou de ceux de ses clients tiers, n'aurait pas appliqué le taux adéquat de TVA à des produits relevant du taux plein de TVA et non du taux réduit.

Hachette Livre a contesté ce redressement en tous points.

À la suite du maintien par l'administration fiscale de la totalité des rectifications proposées dans sa réponse aux observations du 11 avril 2025 puis lors d'un premier recours hiérarchique le 23 mai 2025, Hachette Livre a sollicité un rendez-vous avec l'interlocuteur départemental afin d'exposer à nouveau ses arguments. Cette réunion s'est tenue le 11 septembre 2025.

À la suite de ce rendez-vous et par une notification du 19 novembre 2025, l'administration fiscale a abandonné une partie des rectifications initialement envisagées et suspendu la mise en recouvrement dans l'attente de la mise à jour de la doctrine administrative relative à la définition fiscale du livre.

Recours collectif contre The Paradies Shops

En octobre 2020, une cyberattaque qui avait visé les serveurs informatiques de The Paradies Shops, a entraîné une violation des données à caractère personnel de plusieurs dizaines de milliers de salariés et de clients. Ces personnes ont été informées et il leur a été proposé des services de « credit monitoring ». Une des personnes concernées est à l'origine de l'introduction d'un recours collectif aux États-Unis en juillet 2021. The Paradies Shops a déposé une demande d'irrecevabilité du recours collectif, accordée par le juge en août 2022. Le plaignant a interjeté appel de cette décision.

En juin 2023, le juge a écarté le motif de la violation par Paradies Lagardère de ses obligations contractuelles mais a retenu la négligence. Les parties ont été renvoyées devant le tribunal compétent.

Les parties ayant décidé de transiger, la procédure devant le tribunal a été suspendue.

Suite à son approbation préliminaire le 14 avril 2025, le protocole d'accord transactionnel a été validé définitivement par le tribunal lors de l'audience finale d'homologation judiciaire qui s'est tenue le 24 juillet 2025.

Le 4 août 2025, l'administrateur a procédé à l'indemnisation des victimes à hauteur de 6 875 720 $ (montant intégralement couvert par la police d'assurance souscrite par Lagardère SA).

Litiges avec des photographes

Des litiges sont en cours avec des photographes pigistes ou salariés ayant collaboré aux magazines édités par le Groupe. Ces litiges portent essentiellement sur des questions de restitution matérielle de fonds photographiques argentiques et de conservation de photos, ainsi que de pertes d'exploitation y afférentes.

En 2022, une décision d'appel définitive et favorable au Groupe est venue marquer l'épilogue de l'une de ces procédures, dans le cadre de laquelle étaient formulées contre le Groupe des demandes indemnitaires très élevées.

En 2023, un arrêt favorable a été rendu par la Cour d'appel dans une autre de ces affaires. Cet arrêt n'a pas fait l'objet d'un pourvoi en cassation mais les parties ont été renvoyées devant la Cour d'appel sur une partie des griefs opposés par le plaignant. Ce litige a été transféré à LVMH dans le cadre de la vente de *Paris Match* intervenue en 2024. Hachette Filipacchi Presse et Lagardère Media News, en qualité de cédants, se sont engagés à garantir et à indemniser LVMH des conséquences financières de ce litige.

Enfin, dans une ultime affaire dans laquelle Lagardère Media News agit en défense, les plaignants se sont pourvus en cassation le 20 février 2023 contre un arrêt de la Cour d'appel de Versailles du 22 novembre 2022 qui leur était défavorable.

Le 4 juin 2025, la Cour de cassation a partiellement cassé cet arrêt, en ce qu'il avait déclaré irrecevables les demandes d'inopposabilité portant sur divers actes contractuels (dont un protocole de conciliation, un protocole transactionnel, un acte de cession et un contrat de prêt). Les parties ont été renvoyées devant la même Cour d'appel, autrement composée.

Le 7 novembre 2025, l'un des plaignants a saisi la Cour d'appel de renvoi pour solliciter l'infirmation, la réformation ou l'annulation des jugements rendus en première instance en ce qu'ils ont déclaré irrecevable une action paulienne et rejeté les demandes visant à rendre inopposables plusieurs actes (cession, prêt, protocoles) ainsi qu'à obtenir des condamnations financières et des indemnités.

La procédure doit se poursuivre au cours de l'année 2026.

Recours de SAS PRD Percier Réalisation et Développement contre Hachette Livre

Le 22 décembre 2023, Hachette Livre a signifié à SAS PRD Percier Réalisation et Développement (« PRD ») l'arrêt du projet de nouvel entrepôt logistique dont la construction sur la commune de Germainville avait été confiée à PRD en vertu d'un bail en l'état futur d'achèvement (BEFA) sous conditions suspensives conclu en avril 2023.

Le 21 mars 2024, PRD a assigné Hachette Livre devant le Tribunal de commerce de Chartres afin de solliciter sa condamnation au titre notamment (i) des frais engagés, (ii) du gain manqué pour PRD et (iii) du préjudice d'image et réputationnel.

Le 29 mai 2024, un jugement de désistement devant le Tribunal de commerce de Chartres a pris acte de l'accord des parties pour soumettre le litige à la compétence du tribunal de commerce de Paris.

Le 12 décembre 2024, l'affaire a été renvoyée devant la 13e chambre du Tribunal de commerce de Paris.

La procédure judiciaire se poursuit.

Recours collectif d'éditeurs français contre Meta

En 2023, l'autorité irlandaise de contrôle du traitement des données personnelle (Data Protection Commission – DPC) a condamné la société Meta Platforms Ireland Limited à une amende record de 1,2 Md€ pour manquement au Règlement général sur la protection des données (RGPD). L'autorité irlandaise a considéré qu'en dépit de la décision de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) du 16 juillet 2020 (« affaire Data Protection Commissioner c. Facebook Ireland Limited et Maximillian Schrems »), Meta Ireland avait enfreint l'article 46(1) du RGPD en continuant de transférer des données personnelles collectées des utilisateurs des plateformes de Meta (Facebook et Instagram) de l'Union européenne et de l'Espace économique européen vers les États-Unis, et ce à des fins de publicité comportementale en ligne.

Bien que Meta Ireland ait effectué ces transferts sur la base des clauses contractuelles types mises à jour par la Commission européenne en 2021, soit après la décision précitée de la CJUE, l'autorité irlandaise a estimé que ces arrangements ne prenaient pas en compte les risques pour les droits et libertés fondamentaux des personnes concernées identifiés par la CJUE.

Le 23 avril 2025, à la suite de cette décision et estimant que cette violation du RGPD conférait à Meta un avantage concurrentiel à leur détriment, plusieurs éditeurs (dont Lagardère Media News), auteurs et organisations professionnelles de l'édition et de défense des auteurs ont assigné conjointement Meta devant le Tribunal des activités économiques de Paris.

La procédure est en cours et se poursuivra en 2026. La décision est attendue fin 2026 ou début 2027.

Dernier litige en cours dont le Groupe avait conservé la gestion conformément à la mécanique de cession des activités Sports à H.I.G. Capital

WSG India et WSG Mauritius/Contrats Indian Premier League

En 2007, le Board of Control for Cricket in India (« BCCI ») a lancé un appel d'offres pour assurer la commercialisation des droits de retransmission des saisons 2009 à 2017 de sa nouvelle compétition de cricket, l'Indian Premier League (« IPL »). WSG India, devenue filiale de Lagardère Sports and Entertainment en mai 2008, a remporté la plus grande part de ces droits début 2008, la part restante revenant à un opérateur tiers (MSM).

En mars 2009, un réaménagement global de la répartition de ces droits est intervenu à l'initiative du BCCI. Dans le cadre des négociations, WSG India s'est notamment vu confier par le BCCI la commercialisation des droits de l'IPL pour le monde entier, hors sous-continent indien, pour la période 2009-2017.

En juin 2010, le BCCI a résilié ce contrat de commercialisation des droits de l'IPL. WSG India a aussitôt engagé des procédures en vue de la préservation de ses droits.

Au printemps 2011, la Cour suprême indienne a pris un ensemble de mesures conservatoires qui, sans remettre en cause la commercialisation déjà effectuée par WSG India et sans préjuger du fond de l'affaire, ont eu pour effet de confier provisoirement au BCCI l'attribution des droits médias de l'IPL, hors sous-continent indien, non encore commercialisés par WSG India ainsi que le recouvrement des sommes dues par les diffuseurs et maintenues sous séquestre, sous le contrôle de la Cour jusqu'à ce qu'une décision définitive soit rendue. La procédure au fond a fait l'objet d'une sentence arbitrale le 13 juillet 2020 par laquelle WSG India a été déboutée de sa demande d'indemnisation. Sur la base de cette sentence, le BCCI a récupéré les sommes séquestrées. WSG India a alors formé un appel en annulation de la sentence pour défaut de base légale et déposé une demande de remise sous séquestre des sommes concernées auprès des juridictions indiennes compétentes. Le 16 mars 2022, la Bombay High Court a rendu un jugement accueillant la demande de WSG India d'annuler la sentence arbitrale rendue le 13 juillet 2020. Le BCCI a interjeté appel de ce jugement. L'appel formé par le BCCI a été inscrit au rôle de la Cour en janvier 2025 puis reporté *sine die*. La procédure est en cours.

Par ailleurs, le 13 octobre 2010, le BCCI a déposé une plainte pénale devant les autorités de police de Chennai (Inde) à l'encontre de sept personnes physiques dont l'ancien président de l'IPL ainsi que quatre dirigeants de WSG India. La plainte allègue de prétendues infractions qui relèveraient du Code pénal indien en relation avec l'attribution précitée de certains droits média de l'IPL pour les saisons 2009-2017 à WSG India en mars 2009. Une enquête est en cours depuis 2010.

À la suite de la vérification des opérations de WSG India par l'administration fiscale indienne, la société a reçu des notifications de redressement. Le risque s'élève à environ 13,4 M€ au cours de la roupie indienne du 31 décembre 2025, intérêts de retard compris. En 2023, deux décisions en appel en faveur de WSG India ont conduit au remboursement de la consignation partielle qui avait été faite par WSG India. L'administration fiscale indienne dispose encore de recours pour contester ces décisions devant la Haute Cour (Bombay High Court).

Enfin, dans le cadre d'une enquête conduite par les autorités indiennes sur des allégations de blanchiment d'argent qui concernerait les anciens dirigeants de BCCI et les tiers ayant eu des relations commerciales avec le BCCI dans l'IPL, WSG Mauritius a reçu le 24 mai 2016 une notification du Procureur Général de Maurice lui demandant de fournir certains documents. En juillet 2016, une audience a eu lieu devant le Procureur Général. Depuis cette audience, des dirigeants de WSG India ont reçu des demandes d'informations et de documents auxquelles WSG India a répondu.

Pour rappel, les sociétés WSG India et WSG Mauritius sont des filiales de la société Lagardère Participations. Ces sociétés n'ont pas fait partie du périmètre cédé à H.I.G. Capital en 2020.

Administrations fiscales/Lagardère

Des contrôles fiscaux portant sur différentes sociétés et plusieurs exercices ont pu conduire à des propositions de redressements de la part des administrations fiscales, françaises ou étrangères. Ces contrôles s'inscrivent dans le cadre habituel des vérifications périodiques menées par ces administrations. Des provisions ont été constituées afin de tenir compte des redressements notifiés et acceptés par les sociétés et d'une estimation des risques sur les litiges en cours relatifs aux redressements contestés.

Le Groupe n'a pas connaissance de contentieux en cours autres que ceux mentionnés ci-dessus portant sur des montants susceptibles d'avoir une incidence significative sur la présentation des comptes consolidés.

NOTE 35 PARTIES LIÉES

Les parties liées de Lagardère sont les mandataires sociaux et les membres du Comité Exécutif de Lagardère SA ainsi que les autres parties liées qui comprennent :

- les sociétés consolidées par intégration globale. Les opérations entre ces sociétés sont éliminées pour l'établissement des comptes consolidés de Lagardère ;
- les entreprises sur lesquelles Lagardère exerce une influence notable et comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence ;
- l'ensemble des sociétés dans lesquelles les mandataires sociaux ou leur famille proche détiennent un droit de vote significatif ;
- les parties liées de Louis Hachette Group du fait de la consolidation par intégration globale de Lagardère SA par Louis Hachette Group ;
- le groupe Bolloré du fait de la consolidation par mise en équivalence de Louis Hachette Group.

35.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Pour la totalité de l'exercice 2025, le montant des rémunérations brutes allouées aux dirigeants et aux membres du Comité Exécutif de Lagardère SA s'établit à 11,6 M€ et à 20,4 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluant également i) les provisions dotées au titre des régime supplémentaires de retraite dont bénéficient les membres du Comité Exécutif et ii) l'indemnité conventionnelle de départ en retraite versée à l'un des membres du Comité Exécutif. Comme chaque année, ces montants incluent les éléments variables de rémunération dont le versement, s'agissant du dirigeant mandataire social exécutif, demeure conditionné à l'approbation de l'Assemblée Générale 2025 dans le cadre du vote *say on pay*.

Ainsi, en 2024, ces montants s'établissaient respectivement à 13,5 M€ et à 23,9 M€ charges comprises, ce dernier chiffre incluait également i) les provisions dotées au titre des régimes supplémentaires de retraite dont bénéficient les membres du Comité Exécutif et ii) les indemnités conventionnelles versées au Directeur Général Délégué à l'occasion de son départ en retraite.

En 2025, un montant de 49 000 € a été attribué à M. Arnaud Lagardère à raison de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA. En 2024, un montant de 44 380 € avait été attribué à M. Arnaud Lagardère à raison de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA. M. Jean-Christophe Thiery s'était vu attribuer un montant de 14 793 € à raison de son mandat de Président du Conseil d'Administration de Lagardère SA exercé entre les 30 avril et 28 juin 2024. Aucune autre rémunération (jeton de présence) n'a été attribuée par une entité du Groupe à une autre des personnes concernées. En 2025, 1 845 000 actions gratuites leur ont été attribuées par Louis Hachette Group, maison mère de la Société. En 2024, 116 000 actions gratuites Lagardère avaient été attribuées.

35.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Convention d'assistance

La société Lagardère Management, que contrôle et préside M. Arnaud Lagardère, par ailleurs Président-Directeur Général de Lagardère SA apporte au Groupe un ensemble de moyens et de compétences spécifiques de management.

Pour remplir cette mission, Lagardère Management emploie des membres du Comité Exécutif, lequel a pour rôle d'assister la Direction Générale dans l'exécution de son mandat, à savoir : élaborer la stratégie du Groupe et animer le développement de celui-ci, arrêter les principales décisions de gestion qui en découlent et assurer leur mise en œuvre tant au niveau global de la société mère qu'à celui des différentes activités. Lagardère Management a la charge de la totalité du coût salarial de ses dirigeants et des quelques honoraires liés à sa mission.

Cette mission est exercée dans le cadre d'une convention dite « convention d'assistance » mise en place en 1988 et liant, depuis 2020, Lagardère Management à Lagardère Ressources, société qui assure la gestion de l'ensemble des moyens centraux du Groupe. Cette convention, soumise en tant que de besoin au régime des conventions dites « réglementées », fait l'objet, à ce titre, d'un examen annuel par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration, ainsi que de mentions dans les rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes.

Depuis un avenant conclu en 2004 ayant reçu l'agrément du Conseil de Surveillance du 12 mars 2004, après examen par le Comité d'Audit, la rémunération au titre de la convention d'assistance était égale au montant des charges exposées dans le cadre de la mission, majoré d'une marge fixée à 10 % et plafonnée en valeur absolue au montant de 1 M€.

Par un avenant conclu le 28 décembre 2022 après autorisation du Conseil d'Administration en date du 9 décembre 2022, la rémunération de Lagardère Management au titre de la convention d'assistance a été modifiée avec effet immédiat à compter de l'exercice 2022, pour prévoir qu'elle correspondrait désormais aux seules charges encourues par Lagardère Management pour l'exécution de la mission sans application d'aucune marge.

Ces charges encourues par Lagardère Management sont examinées pour chaque exercice par le Comité d'Audit qui émet un avis sur leur évolution avant qu'elles soient soumises à l'avis du Conseil d'Administration.

Pour l'exercice 2025, la rémunération maximum pouvant être due au titre de la convention d'assistance s'élève à 7,12 M€ (contre 12,3 M€ pour 2024). Ce montant de 7,12 M€ tient compte d'un montant maximum provisionné pour les parts variables et exceptionnelles de rémunération des membres du Comité Exécutif, dont le versement et, le cas échéant, la prise en compte dans l'assiette de facturation au titre de la convention d'assistance, sera, s'agissant des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale 2025.

L'avenant conclu le 28 décembre 2022 prévoit également la renonciation définitive et sans réserve de Lagardère Management à réclamer au groupe Lagardère le règlement de sommes dues au titre du régime de retraite à droits aléatoires fermé en 2019 et l'engagement de Lagardère Management de faire ses meilleurs efforts pour obtenir la restitution et reverser à Lagardère Ressources les sommes excédentaires qui pourraient demeurer sur le fonds collectif dédié à ce régime, après liquidation de la rente du dernier bénéficiaire.

Convention de prêt entre Vivendi SE et Lagardère SA

La convention de prêt signée entre Vivendi SE et Lagardère SA le 12 décembre 2023 a été amendée le 7 juin 2024 pour ramener le montant maximum disponible à 500 M€ à échéance au 7 décembre 2029, et pour prévoir une ligne de crédit supplémentaire de 150 M€.

Le 16 décembre 2024, cette convention de prêt a de nouveau été amendée pour ramener le montant de la ligne de crédit supplémentaire disponible à 40 M€, à échéance au 7 décembre 2029.

Au 31 décembre 2025, le montant du prêt avec Vivendi SE s'élève à 450 M€, dont 50 M€ à échéance au 31 décembre 2027, 100 M€ à échéance au 31 décembre 2028, et 300 M€ à échéance au 7 décembre 2029. La ligne de crédit supplémentaire de 40 M€ est non tirée.

Protocole d'accord Lagardère Radio SCA

Le 26 octobre 2023, le protocole d'accord régissant les modalités d'autonomisation du pôle radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2 et RFM) a été conclu avec l'autorisation du Conseil d'Administration de Lagardère SA et l'agrément de l'Arcom entre M. Arnaud Lagardère et les sociétés Lagardère Active, Lagardère Media et Lagardère Media News, en présence des sociétés Lagardère Radio, Lagardère Commandité et Lagardère SA. En application de ce protocole, Lagardère Radio SAS, société de tête du pôle radios a été transformée en société en commandite par actions dont Monsieur Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant. En cette double qualité, Monsieur Arnaud Lagardère est désormais seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale. Par ailleurs, le pôle radios dispose d'une trésorerie suffisante pour financer le plan d'affaires jusqu'en 2027.

Le Protocole d'Accord permet à Lagardère SA de reprendre le contrôle de Lagardère Radio SCA (selon l'article L. 233.3 du Code de commerce), et donc du pôle radios, au moyen du rachat, pour un prix nominal, de la société associée commandité, Lagardère Commandité, à partir de 2027 et sous condition d'agrément préalable par l'Arcom. Cette reprise de contrôle pourra également intervenir par anticipation en cas d'événement exceptionnel, notamment le décès ou l'empêchement de Monsieur Arnaud Lagardère ou encore une démission de ses fonctions de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Cette opération est neutre financièrement pour le groupe Lagardère : le pôle radios reste compris dans le périmètre de consolidation comptable et d'intégration fiscale du groupe Lagardère.

Autres transactions

Les autres transactions intervenues en 2025 avec des parties liées entrent dans le cadre du cours normal des activités du Groupe et ont été réalisées à des conditions de marché. En particulier, Lagardère SA n'a pas identifié de conventions, autres que portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues en 2025 directement ou par personne interposée entre d'une part, l'un des membres du Comité Exécutif, l'un des membres du Conseil d'Administration ou l'un des actionnaires de Lagardère SA disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % et d'autre part, une filiale dont Lagardère SA possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital.

NOTE 36 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement postérieur à la clôture susceptible d'avoir un impact sur les comptes consolidés n'est intervenu.

NOTE 37 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX CERTIFIANT LES COMPTES

	2025							
	Forvis Mazars				Deloitte			
(En milliers d'euros)	Forvis Mazars SA	Réseau	Total	%	Deloitte & Associés	Réseau	Total	%
Honoraires afférents à la certification des comptes	**1 408**	**1 863**	**3 271**	**77,7**	**2 050**	**2 578**	**4 628**	**89,4**
▸ *Lagardère SA*	***430***	***-***	***430***	***10,2***	***451***	***-***	***451***	***8,7***
▸ *Filiales intégrées globalement*	***978***	***1 863***	***2 841***	***67,5***	***1 599***	***2 578***	***4 177***	***80,7***
Sous-total Certification des comptes	**1 408**	**1 863**	**3 271**	**77,7**	**2 050**	**2 578**	**4 628**	**89,4**
Honoraires afférents à la certification des informations en matière de durabilité (*)	**207**	**-**	**207**	**4,9**	**207**	**-**	**207**	**4,0**
▸ *Lagardère SA*	***207***	***-***	***207***	***4,9***	***207***	***-***	***207***	***4,0***
▸ *Filiales intégrées globalement*	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Sous-total Certification des informations en matière de durabilité	**207**	**-**	**207**	**4,9**	**207**	**-**	**207**	**4,0**
Honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes et la certification des informations en matière de durabilité	**96**	**637**	**733**	**17,4**	**84**	**260**	**344**	**6,6**
▸ *Lagardère SA*	***49***	***-***	***49***	***1,2***	***43***	***-***	***43***	***0,8***
▸ *Filiales intégrées globalement*	***47***	***637***	***684***	***16,2***	***41***	***260***	***301***	***5,8***
Sous-total Services autres que la certification des comptes et la certification des informations en matière de durabilité	**96**	**637**	**733**	**17,4**	**84**	**260**	**344**	**6,6**
Total	1 711	2 500	4 211	100,0	2 341	2 838	5 179	100,0

(*) Pour les missions prévues au II de l'article L. 821-54 du Code de commerce.

	2024							
	Forvis Mazars				Deloitte			
(En milliers d'euros)	Forvis Mazars SA	Réseau	Total	%	Deloitte & Associés	Réseau	Total	%
Honoraires afférents à la certification des comptes	**1 473**	**1 936**	**3 410**	**77,4**	**2 009**	**2 372**	**4 381**	**90,5**
▸ *Lagardère SA*	*399*	*-*	*399*	*9,1*	*513*	*-*	*513*	*10,6*
▸ *Filiales intégrées globalement*	*1 075*	*1 936*	*3 011*	*68,4*	*1 496*	*2 372*	*3 868*	*79,9*
Sous-total Certification des comptes	**1 473**	**1 936**	**3 410**	**77,4**	**2 009**	**2 372**	**4 381**	**90,5**
Honoraires afférents à la certification des informations en matière de durabilité (*)	**207**	**-**	**207**	**4,7**	**207**	**-**	**207**	**4,3**
▸ *Lagardère SA*	*207*	*-*	*207*	*4,7*	*207*	*-*	*207*	*4,3*
▸ *Filiales intégrées globalement*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*	*-*
Sous-total Certification des informations en matière de durabilité	**207**	**-**	**207**	**4,7**	**207**	**-**	**207**	**4,3**
Honoraires afférents aux services autres que la certification des comptes et la certification des informations en matière de durabilité	**31**	**757**	**788**	**17,9**	**59**	**193**	**252**	**5,2**
▸ *Lagardère SA*	*6*	*-*	*6*	*0,1*	*-*	*-*	*-*	*-*
▸ *Filiales intégrées globalement*	*25*	*757*	*782*	*17,8*	*59*	*193*	*252*	*5,2*
Sous-total Services autres que la certification des comptes et la certification des informations en matière de durabilité	**31**	**757**	**788**	**17,9**	**59**	**193**	**252**	**5,2**
Total	1 711	2 693	4 405	100,0	2 274	2 565	4 840	100,0

(*) Pour les missions prévues au II de l'article L. 821-54 du Code de commerce.

Les services autres que la certification des comptes (SACC) couvrent les SACC requis par les textes légaux et réglementaires et les SACC fournis à la demande de l'entité.

Ces derniers comprennent notamment la vérification de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) jusqu'en 2023, les travaux relatifs à différents projets d'acquisition, les travaux relatifs à différents sujets fiscaux (conformité fiscale notamment), et l'émission de diverses attestations et rapports prévus par des dispositions légales et réglementaires.

NOTE 38 LISTE DES SOCIÉTÉS INCLUSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

Les sociétés contrôlées et consolidées par intégration globale au 31 décembre 2025 sont les suivantes :

FILIALES	SIÈGE	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING			
HACHETTE LIVRE	VANVES (FRANCE)	100,00	100,00
999 GAMES BV	ALMERE (PAYS-BAS)	100,00	100,00
AUDIOLIB	PARIS (FRANCE)	59,99	100,00
MAZARINE (ex-BIBLIO PARTICIPATIONS)	VANVES (FRANCE)	100,00	100,00
BLACKROCK GAMES	ROMAGNAT (FRANCE)	90,00	90,00
BRAGELONNE	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
CALMANN LÉVY	PARIS (FRANCE)	84,92	100,00
CATCH UP GAMES SAS	LYON (FRANCE)	60,00	60,00
CENTRE DE TRAITEMENT DES RETOURS	LONGJUMEAU (FRANCE)	100,00	100,00
CYBERTERRE (*)	VANVES (FRANCE)	100,00	100,00
DIFFULIVRE SA	SAINT-SULPICE (SUISSE)	100,00	100,00
DILIBEL SA	ALLEUR (BELGIQUE)	100,00	100,00
DUNOD ÉDITEUR	MALAKOFF (FRANCE)	100,00	100,00
EDELSA GRUPO DIDASCALIA SA	MADRID (ESPAGNE)	100,00	100,00
LES ÉDITIONS ALBERT RENÉ	VANVES (FRANCE)	100,00	100,00
ÉDITIONS JC LATTÈS	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
ÉDITIONS LAROUSSE	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
ÉDITIONS STOCK	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
ÉDUCATION MANAGEMENT	MALAKOFF (FRANCE)	100,00	100,00
GIGAMIC	WIMEREUX (FRANCE)	100,00	100,00
GRASSET & FASQUELLE	PARIS (FRANCE)	99,08	99,08
GROUPE HATIER INTERNATIONAL	MALAKOFF (FRANCE)	100,00	100,00
GRUPO EDITORIAL PATRIA SA DE CV	MEXICO (MEXIQUE)	100,00	100,00
HL 93	VANVES (FRANCE)	100,00	100,00
HL FINANCES	MALAKOFF (FRANCE)	100,00	100,00
HACHETTE BOARDGAMES BENELUX	BRUXELLES (BELGIQUE)	100,00	100,00
HACHETTE BOARDGAMES UK LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
HACHETTE BOARDGAMES USA	MONTRÉAL (CANADA)	75,01	51,00
HACHETTE CANADA INC	MONTRÉAL (CANADA)	100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS	VANVES (FRANCE)	100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS JAPAN KK	TOKYO (JAPON)	100,00	100,00
HACHETTE KOLLEKTSIA (HACHETTE COLLECTION LLC)	MOSCOU (RUSSIE)	100,00	100,00
HACHETTE FASCICOLI SRL	MILAN (ITALIE)	100,00	100,00
HACHETTE JEUX INC	MONTRÉAL (CANADA)	100,00	100,00
HACHETTE LIVRE ESPANA SA	MADRID (ESPAGNE)	100,00	100,00
HACHETTE LIVRE USA INC	NEW YORK (USA)	100,00	100,00
HACHETTE PARTWORKS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
HACHETTE POLSKA SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)	100,00	100,00
HACHETTE UK HOLDINGS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
HIBOUTATILLUS	PARIS (FRANCE)	100,00	90,00
ICE PARTICIPATIONS	VANVES (FRANCE)	99,93	99,93
ISCOOL ENTERTAINMENT	PARIS (FRANCE)	99,93	100,00

(*) Société en commandite simple conférant le contrôle à Lagardère Publishing.

FILIALES	SIÈGE	% d'intérêt	% de contrôle
KWYK SAS	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LA DIFF	VANVES (FRANCE)	100,00	100,00
LA BOÎTE DE JEU SAS	ARCEAU (FRANCE)	56,67	56,67
LA PLAGE	VANVES (FRANCE)	100,00	100,00
LAROUSSE	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LAROUSSE EDITORIAL SL	BARCELONE (ESPAGNE)	100,00	100,00
LELIVRESCOLAIRE.FR ÉDITIONS	LYON (FRANCE)	100,00	100,00
LIBRAIRIE ARTHÈME FAYARD	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LIBRAIRIE GÉNÉRALE FRANÇAISE	PARIS (FRANCE)	59,99	59,99
NEI-CEDA	ABIDJAN (CÔTE D'IVOIRE)	71,36	71,36
OSMOSE	WIMEREUX (FRANCE)	100,00	100,00
PIKA ÉDITION	VANVES (FRANCE)	66,67	66,67
SAMAS	MALAKOFF (FRANCE)	100,00	100,00
STUDIO 58	VANVES (FRANCE)	100,00	100,00
SCORPION MASQUE INC	MONTRÉAL (CANADA)	51,00	51,00
GROUPE HATIER			
LES ÉDITIONS HATIER	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LIBRAIRIE PAPETERIE NATIONALE	CASABLANCA (MAROC)	100,00	100,00
RAGEOT ÉDITEUR	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
SCI ASSAS-RASPAIL	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
SCIY 63 BD RASPAIL	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
SCI DU 8/8BIS ASSAS	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
GROUPE SALVAT			
EDITORIAL SALVAT SL	BARCELONE (ESPAGNE)	100,00	100,00
GROUPE ANAYA			
GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)	100,00	100,00
ALGAIDA EDITORES SA	SÉVILLE (ESPAGNE)	100,00	100,00
ALIANZA EDITORIAL SA	MADRID (ESPAGNE)	99,82	99,82
COMERCIAL GRUPO ANAYA SA	MADRID (ESPAGNE)	100,00	100,00
EDITORIAL BARCANOVA SA	BARCELONE (ESPAGNE)	100,00	100,00
EDICIÓNS XERAIS DE GALICIA SA	VIGO (ESPAGNE)	100,00	100,00
GRUPO EDITORIAL BRUNO SL	MADRID (ESPAGNE)	100,00	100,00
GROUPE HACHETTE UK			
HACHETTE UK LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
WELBECK PUBLISHING GROUP	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
ALLIANCE DISTRIBUTION SERVICES PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)	100,00	100,00
CARLTON BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
HACHETTE AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)	100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	% d'intérêt	% de contrôle
HACHETTE BOOK PUBLISHING INDIA PRIVATE LIMITED	NEW DELHI (INDE)	100,00	100,00
HACHETTE NEW ZEALAND LIMITED	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)	100,00	100,00
HACHETTE UK PENSION TRUST LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
HEADLING PUBLISHING GROUP LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
HACHETTE UK DISTRIBUTION LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
HODDER & STOUGHTON LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
ILLUMINATE PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
LAURENCE KING PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
LAURENCE KING VERLAG GMBH	BERLIN (ALLEMAGNE)	100,00	100,00
JOHN CATT EDUCATIONAL LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
MORTIMER BOOKS LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
ORION PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
PAPERBLANKS LIMITED	DUBLIN (IRLANDE)	100,00	100,00
PAPERBLANKS JOURNALS LIMITED	VANCOUVER (CANADA)	100,00	100,00
QUERCUS EDITIONS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
STORYFIRE LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
WELBECK CHILDREN'S LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
WELBECK FICTION LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
WELBECK NON FICTION LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
WELBECK PUBLISHING PTY LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
WELBECK PUBLISHING GROUP LTD	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
LITTLE, BROWN BOOK GROUP LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
OCTOPUS PUBLISHING GROUP LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
SUMMERSDALE PUBLISHERS LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
GROUPE HACHETTE BOOK GROUP			
HACHETTE BOOK GROUP INC	NEW YORK (USA)	100,00	100,00
BELLWOOD BOOKS INC	NEW YORK (USA)	100,00	100,00
DIGITAL PUBLISHING INNOVATIONS LLC	NEW YORK (USA)	100,00	100,00
HACHETTE BOOK GROUP CANADA LTD	TORONTO (CANADA)	100,00	100,00
HBG HOLDINGS INC	NEW YORK (USA)	100,00	100,00
HACHETTE DIGITAL LLC	NEW YORK (USA)	100,00	100,00
PERSEUS BOOKS LLC	NEW YORK (USA)	100,00	100,00
STOREY PUBLISHING LLC	NORTH ADAMS (USA)	100,00	100,00
TIMBER PRESS INC	PORTLAND (USA)	100,00	100,00
WORKMAN PUBLISHING CO INC	NEW YORK (USA)	100,00	100,00
WPC HOLDING INC	NEW YORK (USA)	100,00	100,00
GROUPE LAROUSSE MEXIQUE			
EDICIONES LAROUSSE SA DE CV	MEXICO (MEXIQUE)	100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE MEXICO SA DE CV	MEXICO (MEXIQUE)	100,00	100,00
DIFUSORA LAROUSSE COLOMBIA	BOGOTÁ (COLOMBIE)	100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL			
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	100,00	100,00
AELIA NOUVELLE-CALÉDONIE	NOUMÉA (NOUVELLE-CALÉDONIE)	61,15	66,00
AÉROBOUTIQUE FRANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	92,65	100,00
BIG DOG BV	AMSTERDAM (PAYS-BAS)	92,65	100,00
NYAKA FRUITS SRL	BUCAREST (ROUMANIE)	100,00	100,00
CREATIVE TABLE HOLDINGS LTD	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	77,50	77,50
DUTY FREE STORES AUSTRALIA PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)	100,00	100,00
DUTY FREE ASSOCIATES	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	92,65	100,00
FOOD SERVICES BELGIUM	STEENOKKERZEEL (BELGIQUE)	100,00	100,00
HACHETTE DISTRIBUTION INC	ATLANTA (USA)	100,00	100,00
HWH CAFÉ LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	77,50	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND HOLDING GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)	100,00	100,00
INFLIGHT SERVICE POLAND SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)	96,33	100,00
INMEDIO SERVICES SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)	100,00	100,00
KAPPE LOGISTICS BV	HOOFDDORP (PAYS-BAS)	70,00	100,00
KAPPE SCHIPHOL BV	HOOFDDORP (PAYS-BAS)	70,00	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	92,65	92,65
LAGARDÈRE DUTY FREE SRO	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)	96,33	100,00
LAGARDÈRE DUTY FREE SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)	96,33	100,00
LAGARDÈRE INFLIGHT SASU	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	92,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AIRPORT SRL	BUCAREST (ROUMANIE)	100,00	100,00
LTR ALBANIA HOLDING	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	50,00	50,00
LAGARDÈRE FLAIRWAY TRAVEL RETAIL LTD	KIGALI (RWANDA)	51,00	51,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AND F&B POINT OF SALES LIMITED	DUBLIN (IRLANDE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AS	PRAGUE (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ASIA CO LIMITED	HONG KONG (CHINE)	81,65	81,65
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ASIA DUTY FREE CO LIMITED	HONG KONG (CHINE)	81,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL BEVCO LIMITED	DAR ES SALAAM (TANZANIE)	50,00	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FOODSERVICES CHILE SPA	SANTIAGO (CHILI)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CAMEROUN	DOUALA (CAMEROUN)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CHINA (SHANGHAI) CO LTD	SHANGHAI (CHINE)	81,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND SPECIALTY GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL EHF	REYKJAVIK (ISLANDE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FRANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL FS II CHILE SPA	SANTIAGO (CHILI)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (GAMBIA) LIMITED	BAKAU (GAMBIE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVELS RETAIL GABON SAS	LIBREVILLE (GABON)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL HONG KONG LIMITED	HONG KONG (CHINE)	81,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL IMPORT BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)	92,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL JAPAN KK	TOKYO (JAPON)	81,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL KEYLA BÉNIN	COTONOU (BÉNIN)	60,00	60,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MAURITANIE SAS	NOUBUAKCHOTT (MAURITANIE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL PERU SAC	CALLAO (PÉROU)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SRL	BUCAREST (ROUMANIE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL REAL ESTATE BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)	92,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL STATIONS BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)	92,65	100,00

FILIALES	SIÈGE	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LATAM SAC	CALLAO (PÉROU)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MIDDLE EAST DWC-LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	92,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL NEW ZEALAND	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL THE NETHERLANDS BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)	92,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SCHIPHOL BV	LIJINDEN (PAYS-BAS)	92,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SINGAPORE PTE LTD	SINGAPOUR (SINGAPOUR)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SÉNÉGAL SAS	DIASS (SÉNÉGAL)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SA	MADRID (ESPAGNE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SPECIALITY SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (UK) LIMITED	KENT (ROYAUME-UNI)	92,65	100,00
LAGARDÈRE SERVICES ASIA PACIFIC PTY LTD (*)	SYDNEY (AUSTRALIE)	100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL INTERNATIONAL SA	GENÈVE (SUISSE)	100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL ITALIA SRL	FIUMICINO (ITALIE)	92,65	100,00
LS TRAVEL RETAIL NORTH AMERICA INC (**)	TORONTO (CANADA)	100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL ROMA SRL	FIUMICINO (ITALIE)	92,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND FOODSERVICE GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)	100,00	100,00
LS TRAVEL RETAIL BULGARIA EOOD	SOFIA (BULGARIE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL DEUTSCHLAND GMBH	WIESBADEN (ALLEMAGNE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL MALAYSIA SDN BHD	KUALA LUMPUR (MALAISIE)	97,00	100,00
LAGARDÈRE X ARTEUM SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	51,00	51,00
MARCHÉ CEE HOLDING GMBH	SCHWECHAT (AUTRICHE)	100,00	100,00
MARCHÉ GOSTINSTVO DOO	LOGATEC (SLOVENIE)	100,00	100,00
MARCHÉ INTERNATIONAL AG	PFAFFIKON (SUISSE)	100,00	100,00
MARCHÉ MOVENPICK DEUTSCHLAND GMBH	LEINFELDEN-ECHTERDINGEN (ALLEMAGNE)	100,00	100,00
MARCHÉ RESTAURANTS OSTERREICH GMBH	SCHWECHAT (AUTRICHE)	100,00	100,00
MARCHÉ RESTORANI DOO	DRAGANICI (CROATIE)	100,00	100,00
MUSIC RAILWAY	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	100,00	100,00
NEWSLINK PTY LIMITED	SYDNEY (AUSTRALIE)	100,00	100,00
PARADIES HOLDINGS LLC (**)	ATLANTA (USA)	100,00	100,00
PARIS RAIL RETAIL SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	92,65	100,00
R&B	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	100,00	100,00
RM	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	100,00	100,00
SIA COFFEE NATION	LETTONIE (RIGA)	100,00	100,00
THE PURELY GROUP PTD LIMITED	SYDNEY (AUSTRALIE)	100,00	100,00
TOPCODI SLU	MADRID (ESPAGNE)	100,00	100,00
SCHIPHOL CONSUMER SERVICE HOLDING BV	SCHIPHOL (PAYS-BAS)	70,00	70,00
SCHIPHOL AIRPORT RETAIL BV	HOOFDDORP (PAYS-BAS)	70,00	100,00
LTR UK ESSENTIAL LTD	KENT (ROYAUME-UNI)	100,00	100,00
LSTR FOOD SERVICES ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)	100,00	100,00
AIREST COLLEZIONI VENEZIA SRL	VENISE (ITALIE)	50,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AND RESTAURANTS LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	100,00	100,00
AIREST RETAIL SRL	VENISE (ITALIE)	50,00	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL ITALIA SRL	VENISE (ITALIE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA GMBH	VIENNE (AUTRICHE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL AUSTRIA HOLDING GMBH	VIENNE (AUTRICHE)	100,00	100,00

(*) Dont deux entités en intégration globale.
(**) Dont trois entités en intégration globale.
(***) Dont 247 entités en intégration globale (incluant des participations minoritaires dans chacune des entités à des taux différents).

FILIALES	SIÈGE	% d'intérêt	% de contrôle
INTERNATIONAL DUTY FREE AFRICA & MIDDLE EAST DWC-LLC	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	100,00	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE KENYA LIMITED	NAIROBI (KENYA)	100,00	100,00
INTERNATIONAL DUTY FREE NETHERLAND BV	ROTTERDAM (PAYS-BAS)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL BELGIUM REAL ESTATE	STEENOKKERZEEL (BELGIQUE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL BELGIUM SA	STEENOKKERZEEL (BELGIQUE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL LUXEMBOURG HOLDING SARL	LUXEMBOURG (LUXEMBOURG)	100,00	100,00
LTR ALBANIA	TIRANA (ALBANIE)	50,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL UAE LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL (CAMBODIA) CO LTD	PHNOM PENH (CAMBODGE)	80,00	80,00
LAGARDÈRE LIVE			
LAGARDÈRE SA	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
COMPAGNIE IMMOBILIÈRE EUROPA	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	100,00	100,00
DARIADE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE FINANCE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE MEDIA	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE NORTH AMERICA INC	NEW YORK (USA)	100,00	100,00
LAGARDÈRE PARTICIPATIONS	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE RESSOURCES	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE MEDIA NEWS			
LAGARDÈRE ACTIVE	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	100,00	100,00
C.E.R.T	SARREBRUCK (ALLEMAGNE)	100,00	100,00
EUROPE 1 IMMOBILIER	PARIS (FRANCE)	99,90	100,00
EUROPE 1 TÉLÉCOMPAGNIE	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
EUROPE 2 RÉGIONS	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
EUROPE 2 ENTREPRISES	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
EUROPE NEWS	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
HACHETTE FILIPACCHI PRESSE	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
IS 25	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
NEWSWEB	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE RADIO SCA	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE BROADCAST	MONACO (MONACO)	99,90	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISE JAPAN	TOKYO (JAPON)	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE FINANCES	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE GLOBAL ADVERTISING	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE RADIO FINANCE	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE RADIO INTERNATIONAL	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE MEDIA NEWS	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
EUROPE 1 DIGITAL	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE PUBLICITÉ NEWS	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
ÉDITIONS MUSICALES FRANCOIS 1er	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
PRINCE PROD	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
PROMOTION & SPECTACLES EUROPE 1	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
RFM ENTREPRISES	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
RFM RÉGIONS	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
SHOPPING GUIDE GMBH	MUNICH (ALLEMAGNE)	100,00	100,00

FILIALES	SIÈGE	% d'intérêt	% de contrôle
GROUPE LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT			
CASINO DE PARIS SAS	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
EUTERPE PROMOTION	LIMOGES (FRANCE)	100,00	100,00
SASU LAGARDÈRE ARENA 13	AIX-EN-PROVENCE (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE LIVE ENTERTAINMENT MUSIC SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	100,00	100,00
SENSO SAS	FLOIRAC (FRANCE)	100,00	100,00
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DES FOLIES BERGÈRE SAS	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE PARIS RACING			
LAGARDÈRE PARIS RACING RESSOURCES SAS	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LPR RESTAURATION	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
AUTRES LAGARDÈRE SPORTS			
COFFEE DIGITAL LLC	NEW YORK (USA)	100,00	100,00
FUNKSHION LABS LLC	NEW YORK (USA)	100,00	100,00
LAGARDÈRE LABS INC	NEW YORK (USA)	100,00	100,00
WORLD SPORT GROUP (INDIA) PRIVATE LIMITED	MUMBAI (INDE)	100,00	100,00
WORLD SPORT GROUP (MAURITIUS) LTD	PORT LOUIS (ÎLE MAURICE)	100,00	100,00

Les sociétés contrôlées conjointement consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2025 sont les suivantes :

COENTREPRISES	SIÈGE	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING			
LIGHTNING SOURCE FRANCE SAS	MAUREPAS (FRANCE)	50,00	50,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL			
LYON DUTY FREE SAS	COLOMBIER-SAUGNIEU (FRANCE)	46,33	50,00
AWPL TANGO PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)	50,00	50,00
AWPL RETAIL SOLUTIONS LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)	50,00	50,00
DUTY FREE STORES WELLINGTON LTD	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)	50,00	50,00
GASTRONOMIE FLUGHAFEN HANNOVER GMBH	HANNOVER (ALLEMAGNE)	50,00	50,00
THE TRUSTEE FOR LAGARDÈRE/AWPL PTY LTD	SYDNEY (AUSTRALIE)	50,00	50,00
LAGARDÈRE & CONNEXIONS SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	50,00	50,00
LAGARDÈRE CAPITAL LLC	ABU DHABI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	50,00	50,00
LS TRAVEL RETAIL NEW ZEALAND LIMITED	AUCKLAND (NOUVELLE-ZÉLANDE)	50,00	50,00
SVRLS@LAREUNION SAS	SAINTE-MARIE (FRANCE)	46,14	49,80
HBF PFC ATL JV LLC	ATLANTA (USA)	50,00	50,00

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable consolidées par mise en équivalence au 31 décembre 2025 sont les suivantes :

ENTREPRISES ASSOCIÉES	SIÈGE	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING			
GROUPE RANDOLPH INC	MONTRÉAL (CANADA)	49,00	49,00
YEN PRESS LLC	NEW YORK (USA)	49,00	49,00
FLAME TREE PUBLISHING LIMITED	LONDRES (ROYAUME-UNI)	49,24	49,24
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL			
CDF-LAGARDÈRE COMPAGNY LTD	HONG KONG (CHINE)	16,33	20,00
DUTYFLY SOLUTIONS (ex-LOGAIR)	ROISSY-EN-FRANCE (FRANCE)	46,33	50,00
DUTYFLY SOLUTIONS ITALIA (ex-AIR ITALIA)	MILAN (ITALIE)	46,33	50,00
ETEP OPÉRATIONS SNC	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	50,00	50,00
EXTIME DUTY FREE PARIS SAS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	45,40	49,00
HAINAN HAILA COMMERCIAL MANAGEMENT CO LTD	HAIKOU (CHINE)	40,01	49,00
INMEDIO SP ZOO	VARSOVIE (POLOGNE)	49,00	49,00
JD WORLDWIDE-LAGARDÈRE (HK) COMPANY LIMITED	CHEUNG (CHINE)	40,01	49,00
JING GE (HAINAN) BUSINESS MANAGEMENT CO LTD	HAIKOU (CHINE)	40,01	49,00
LAGARDÈRE KSA	RIYAD (ARABIE SAOUDITE)	26,01	26,01
KSA HOLDING	DUBAI (ÉMIRATS ARABES UNIS)	51,00	51,00
EXTIME TRAVEL ESSENTIALS PARIS	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	50,00	50,00
SDA CROATIA DOO	ZAGREB (CROATIE)	45,40	49,00
LAGARDÈRE LIVE			
AUTRES LAGARDÈRE SPORTS			
SADDLEBROOK	WESLEY CHAPEL (USA)	30,00	30,00

Les sociétés contrôlées non consolidées car non significatives au 31 décembre 2025 sont les suivantes :

FILIALES CONTRÔLÉES NON CONSOLIDÉES	SIÈGE	% d'intérêt	% de contrôle
LAGARDÈRE PUBLISHING			
EDITORA HATIER	SÃO PAULO (BRÉSIL)	100,00	100,00
EDITORA SALVAT DO BRASIL LTDA	SÃO PAULO (BRÉSIL)	100,00	100,00
FRANCE TÉLÉDISTRIBUTIQUE	MAUREPAS (FRANCE)	100,00	100,00
HACHETTE COLLECTIONS INC	NEW YORK (USA)	100,00	100,00
HACHETTE LIVRE MAROC	MOHAMMÉDIA (MAROC)	99,84	99,84
LIBRAIRIE PÉDAGOGIQUE DU CENTRE	MONTMORILLON (FRANCE)	100,00	100,00
LOGISPRO	VANVES (FRANCE)	100,00	100,00
PROLIVRE	PARIS (FRANCE)	99,68	100,00
MULTIMÉDIA DIFFUSION SERVICES	MALAKOFF (FRANCE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL			
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL CHINA (HK) CO LIMITED	HONG KONG (CHINE)	81,65	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL COLOMBIA SAS	CARTHAGÈNE (COLOMBIE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE TRAVEL RETAIL SRL	MOLDAVIE (MOLDAVIE)	100,00	100,00
AEROESTABLECIMIENTOS SA DE CV	MEXICO (MEXIQUE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE LIVE			
LAGARDÈRE EXPRESSION	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	100,00	100,00
LP12	LEVALLOIS-PERRET (FRANCE)	100,00	100,00
GROUPE LAGARDÈRE MÉDIA NEWS			
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES (SHANGHAI) CONSULTING LIMITED	SHANGHAI (CHINE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES AMERICA INC	WILMINGTON (USA)	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES (THAILAND) LIMITED	BANGKOK (THAILANDE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES HONG KONG LIMITED	HONG KONG (CHINE)	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES TAIWAN LIMITED	TAIPEI (TAIWAN)	100,00	100,00
LAGARDÈRE ACTIVE ENTERPRISES KOREA LIMITED	SÉOUL (CORÉE DU SUD)	100,00	100,00
LM 1	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
LM 2	PARIS (FRANCE)	100,00	100,00
RFM EST	VANDŒUVRE-LES-NANCY (FRANCE)	74,80	74,80
SARL RFM AJACCIO	AJACCIO (FRANCE)	100,00	100,00
INTERACTIVE INVEST. CONSULTING	TAIPEI (TAIWAN)	100,00	100,00

NOTE 39 COMPTES CONSOLIDÉS 2024 ET 2023

En application de l'article 28 du règlement n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés, les comptes annuels et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 362 à 515 du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2024 déposé auprès de l'AMF en date du 20 mars 2025 sous le n° D. 25-0119 ;
- les comptes consolidés, les comptes annuels et les rapports d'audit correspondant figurant aux pages 288 à 466 du Document d'enregistrement universel de l'exercice 2023 déposé auprès de l'AMF en date du 21 mars 2024 sous le n° D. 24-0148.

Les parties non incorporées de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document d'enregistrement universel.

5.4 PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SA RFA

Commentaires sur les comptes annuels de Lagardère SA au 31 décembre 2025

ÉVÉNEMENTS DE LA PÉRIODE

Refinancement de la dette externe

Lagardère SA a souscrit à différents emprunts et placements au cours de 2025 :

- **émission obligataire de 500 M€** le 4 juin 2025, livrée le 12 juin 2025 à échéance de cinq ans, au taux annuel de 4,75 % ;
- **levée de 300 M€ au format Schuldschein** (225 M€ le 16 avril 2025 et 75 M€ le 30 juin 2025). Ces placements sont en moyenne à échéance de quatre ans.

Ces levées de fonds ont notamment permis :

- le remboursement de l'emprunt bancaire (tranche A) pour 700 M€ au premier semestre ;
- le remboursement de l'échéance de décembre 2025 de l'emprunt bancaire (tranche B) pour 75 M€. Le montant restant dû est de 525 M€.

Par ailleurs, le 5 février 2025, de manière anticipée, à la suite de la demande des obligataires qui ont fait valoir la clause de changement de contrôle, une partie des emprunts obligataires mis en place en 2019 et 2021 a été remboursée pour un total de 34 M€. Le solde restant dû au 31 décembre 2025 est de 23 M€.

5.4.1 COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat simplifié se présente comme suit :

(en M€)	2025	2024
Produits d'exploitation	**48**	43
Résultat d'exploitation	**(8)**	(33)
Résultat financier	**104**	(34)
Résultat courant	**96**	(67)
Résultat exceptionnel	**-**	-
Profit d'impôts	**57**	53
Résultat net comptable	153	(14)

En 2025, **le résultat d'exploitation,** qui est principalement constitué de l'écart entre les frais de fonctionnement de la holding et les prestations et redevances facturées aux branches du Groupe, s'établit à -8 M€ en amélioration de +25 M€ par rapport au 31 décembre 2024.

Les produits d'exploitation s'élèvent à 48 M€, et enregistrent une hausse de +5 M€ par rapport à 2024 sur les prestations et redevances de marque.

Les charges d'exploitation de l'exercice s'élèvent à -56 M€, en amélioration de +20 M€. Elles intègrent notamment en 2025 des frais de refinancement de -4 M€. En 2024, les charges d'exploitation enregistraient des frais de mise en place de la nouvelle convention de crédit syndiqué (emprunts bancaires tranche A de 700 M€ et B de 600 M€, et de la facilité de crédit de 700 M€) pour -19 M€.

Lagardère SA assure directement la facturation aux branches opérationnelles du Groupe des prestations d'assistance qui leur sont rendues par les directions et services centraux. En 2025, elle est l'employeur de cinq responsables des directions centrales et dirigeants du Groupe, lesquels s'appuient sur les moyens humains et matériels que Lagardère Ressources leur met à disposition et dont ils continuent d'assurer la supervision. En contrepartie des prestations qu'elle reçoit, Lagardère SA verse à Lagardère Ressources une rémunération destinée à couvrir les coûts engagés directement ou indirectement par cette dernière et dont le montant annuel est déterminé à partir des charges réelles enregistrées dans ses comptes. Par ailleurs, Lagardère SA prend directement en charge les frais relatifs à certaines prestations qu'elle aura elle-même engagées auprès de conseils extérieurs.

Le **résultat financier** s'analyse comme suit :

(en M€)	2025	2024
Produits des VMP et assimilés	**1**	2
Intérêts nets sur créances et dettes filiales	**31**	31
Intérêts et charges sur emprunts	**(101)**	(131)
Charges financières nettes	**(69)**	**(98)**
Dividendes encaissés ou à recevoir	**176**	77
Dotations et reprises de provisions	**(3)**	(5)
Autres éléments	**-**	(8)
Résultat financier	104	(34)

Le résultat financier est positif à +104 M€, en augmentation de +138 M€ par rapport à 2024.

Les principales évolutions par poste se présentent comme suit :

- **les intérêts nets sont stables.** Ils intègrent principalement des intérêts reçus sur les prêts de 695 M$ accordés à Lagardère North America pour les acquisitions de Paradies en 2015 et Hojeij Branded Foods en 2018 en légère hausse à +38 M€ en 2025 ;
- **les intérêts et charges sur emprunts** de -101 M€ (-131 M€ au 31 décembre 2024) s'allègent de -30 M€ sous l'effet de la baisse de l'encours des billets de trésorerie, et des taux d'intérêt plus favorables permettant de réduire la charge d'intérêts de -24 M€ ;
- **les dividendes** augmentent de +99 M€ et incluent un dividende de 70 M€ de Lagardère Finance (59 M€ en 2024), 2 M€ de Lagardère Participations (18 M€ en 2024). Lagardère Media a versé un acompte sur dividende 2025 de 104 M€ (aucun dividende sur 2024). Lagardère Ressources n'a pas versé de dividendes en 2025 et 2024 ;
- **les dotations nettes de provisions** enregistrent une dotation aux provisions pour dépréciation des titres FCPR Idinvest de -1 M€ et une provision pour risques de change de -2 M€. Au 31 décembre 2024, elles enregistraient une dotation aux provisions pour dépréciation des titres FCPR Idinvest de -5 M€ ;
- **les autres éléments** sont à néant au 31 décembre 2025. Ils étaient de -8 M€ au 31 décembre 2024, principalement constitués du résultat de change négatif sur les opérations de remboursement de 165 M$ de cross currency swaps de -9 M€.

Le résultat exceptionnel est à néant au 31 décembre 2025, comme au 31 décembre 2024.

Le profit d'impôt s'élève à +57 M€ en 2025. Il comprend une charge d'impôt Groupe de -7 M€ (incluant les crédits d'impôts de l'année) et un produit d'intégration fiscale de +50 M€. Au 31 décembre 2024, il comprenait une charge d'impôt Groupe de -8 M€ et un produit d'intégration fiscale de +61 M€.

5.4.2 BILAN ET FINANCEMENT

▪ Actif

(en M€)	31.12.2025	31.12.2024
Actif immobilisé	**5 094**	5 145
Créances d'exploitation et divers	**81**	47
Disponibilités	**1**	1
Total actif	5 176	5 193

▪ Passif

(en M€)	31.12.2025	31.12.2024
Capitaux propres	**2 538**	2 484
Provisions pour risques et charges	**2**	-
Dettes financières	**2 583**	2 612
Concours bancaires à court terme	**-**	-
Autres dettes	**53**	97
Total passif	5 176	5 193

▪ Financement

(en M€)	2025	2024
Flux générés (consommés) par l'activité	**57**	5
Solde des opérations d'investissement	**187**	108
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	**244**	**113**
Solde des opérations financières	**(244)**	**(113)**
Variation de trésorerie	**-**	-
Trésorerie début de période	**1**	**1**
Trésorerie fin de période	**1**	**1**

Au tableau de financement, **les flux générés par l'activité s'élèvent à +57 M€,** en hausse de +52 M€ par rapport à 2024. Ils intègrent l'effet d'une augmentation des produits de redevances et de prestations, d'une diminution de +15 M€ de frais de mise en place du refinancement en 2024 et une hausse des paiements d'impôt reçus des filiales du groupe fiscal pour +12 M€.

Les flux nets d'investissement représentent un encaissement de +187 M€ en 2025 et incluent :

- les intérêts reçus sur les prêts aux filiales et le compte courant de trésorerie de Lagardère Finance pour +41 M€, contre +38 M€ en 2024 ;
- les dividendes reçus de Lagardère Finance, Lagardère Participations et Lagardère Media pour +176 M€, contre +77 M€ en 2024 ;
- la mise en place d'un compte de dépôt de 30 M€ chez Qatar Nation Bank.

Les opérations financières dégagent un flux négatif de -244 M€ qui inclut principalement :

- l'augmentation de l'en-cours de billets de trésorerie court terme pour un montant net de +122 M€ ;
- la diminution de l'en-cours de billets de trésorerie moyen terme pour un montant net de -10 M€ ;
- le remboursement partiel de deux emprunts obligataires pour un total de -34 M€ et la souscription d'un nouvel emprunt obligataire de +500 M€ ;
- le remboursement d'emprunts bancaires pour un total de -775 M€ ;
- la mise en place de prêts Schuldschein pour un total de +300 M€ ;
- le remboursement partiel à hauteur de -50 M€ du tirage Vivendi SE de 500 M€ ;
- des intérêts payés pour -98 M€ ;
- la diminution des sommes empruntées auprès de Lagardère Finance pour -100 M€ ;
- le paiement d'un dividende de 95 M€, contre 92 M€ en 2024.

L'endettement net total représenté par la trésorerie disponible diminué des dettes financières évolue comme suit :

(en M€)	31.12.2025	31.12.2024
Trésorerie (endettement) net total	(2 582)	(2 611)

Sur l'exercice 2025, l'endettement net baisse de 29 M€.

Les emprunts et dettes financières sont détaillés en notes 6 et 7.

5.4.3 AUTRES INFORMATIONS

DÉLAIS DE PAIEMENT

Conformément aux dispositions prévues par le Code de commerce, il est précisé que la totalité des dettes fournisseurs de Lagardère SA au 31 décembre 2025 est exigible à moins de 30 jours.

Vous trouverez ci-dessous le tableau présentant les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et des clients mentionnés à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

	Factures reçues non réglées au 31.12.2025 dont le terme est échu						Factures émises non réglées au 31.12.2025 dont le terme est échu					
Délais de paiement	**0 jour**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**	**0 jour**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	**9**					**14**	**-**					**3**
Montant total des factures concernées HT *(en milliers d'euros)*	**161**	**65**	**581**	**-**	**-**	**646**	**-**	**170**	**-**	**31**	**31**	**232**
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice HT	**0 %**	**0 %**	**1 %**	**0 %**	**0 %**	**1 %**						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice HT							**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures exclues				**4**						**-**		
Montant total des factures exclues HT *(en euros)*				**10 485 €**						**0 €**		
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	**Délais contractuels : 30 jours**						**Délais contractuels : 0 jours**					

AUTRES INFORMATIONS

Le montant global des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts comptabilisées au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 s'élève à 3 598 euros. L'impôt supporté en raison de ces dépenses et charges s'élève à 0 euro. Les dépenses visées au 5 de l'article 39 du Code général des impôts ne sont pas excessives et sont engagées dans l'intérêt de la société.

Frais généraux réintégrés dans le bénéfice imposable à la suite d'un rehaussement fiscal lors de la dernière vérification de comptabilité : néant.

5.5 COMPTES ANNUELS DE LAGARDÈRE SA AU 31 DÉCEMBRE 2025

RFA

▪ Bilan de la société mère

Actif (en M€)	31.12.2025 Montants bruts	31.12.2025 Amortissements et dépréciations	31.12.2025 Montants nets	31.12.2024 Montants nets
Immobilisations corporelles	1	1	-	-
Immobilisations incorporelles	1	1	-	-
Immobilisations financières :				
▸ *participations*	***4 563***	***108***	***4 455***	*4 455*
▸ *créances rattachées aux participations*	***603***	-	***603***	*679*
▸ *autres titres immobilisés*	***12***	***7***	***5***	*10*
▸ *prêts*	-	-	-	-
▸ *autres immobilisations financières*	***31***	-	***31***	*1*
Total de l'actif immobilisé	**5 211**	**117**	**5 094**	**5 145**
Créances clients et comptes rattachés	2	-	2	2
Autres créances	51	-	51	26
Charges constatées d'avance	1	-	1	2
Valeurs mobilières de placement	-	-	-	1
Disponibilités	1	-	1	-
Total de l'actif circulant	**55**	**-**	**55**	**31**
Frais d'émission des emprunts	4	-	4	-
Écarts de conversion – Actif	23	-	23	17
Total général de l'actif	5 293	117	5 176	5 193

Passif *(en M€)*	**31.12.2025** **Montants**	**31.12.2024** **Montants**
Capital social (dont versé 864 M€)	**864**	861
Primes d'émission, de fusion et d'apport	**134**	141
Réserves :	**-**	-
▸ *réserve légale*	***87***	*87*
▸ *réserves*	**-**	-
▸ *autres réserves*	***1 300***	*1 409*
Report à nouveau	**-**	-
Résultat net de l'exercice	**153**	(14)
Total des capitaux propres	**2 538**	**2 484**
Provisions pour risques	**2**	-
Provisions pour charges	**-**	-
Total des provisions	**2**	**-**
Dettes financières :	**2 583**	2 612
▸ *emprunts obligataires*	***536***	*58*
▸ *emprunts et dettes financières auprès des établissements de crédit*	***1 124***	*1 487*
▸ *dettes financières diverses dont dettes rattachées à des participations*	***923***	*1 067*
Fournisseurs et comptes rattachés	**5**	7
Dettes fiscales et sociales	**4**	3
Autres dettes	**21**	29
Écart de conversion – Passif	**23**	58
Total général du passif	5 176	5 193

▪ Résultat de la société mère

(en M€)	2025	2024
Montant net du chiffre d'affaires	**9**	7
Autres produits	**39**	36
Total des produits d'exploitation	**48**	**43**
Achats et autres charges externes	**(48)**	(71)
Impôts, taxes et versements assimilés	**-**	-
Salaires	**(4)**	(2)
Cotisations sociales	**(2)**	(1)
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	**-**	-
Dotations aux provisions	**-**	(1)
Autres charges	**(2)**	(1)
Total des charges d'exploitation	**(56)**	**(76)**
Résultat d'exploitation	(8)	(33)
Produits financiers de participation	**217**	116
Produits valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	**1**	2
Autres intérêts et produits assimilés	**13**	9
Reprises sur dépréciations et provisions	**-**	1
Différences positives de change	**2**	2
Produits des cessions d'immobilisations financières	**-**	-
Produits nets sur cessions de vmp et d'instruments de trésorerie	**-**	-
Total des produits financiers	**233**	**130**
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	**(3)**	(5)
Intérêts et charges assimilées	**(124)**	(148)
Différences négatives de change	**(2)**	(11)
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées	**-**	-
Charges nettes/cessions de vmp et instruments de trésorerie	**-**	-
Total des charges financières	**(129)**	**(164)**
Résultat financier	104	(34)
Résultat courant	96	(67)
Produits exceptionnels	**-**	-
Charges exceptionnelles	**-**	-
Résultat exceptionnel	-	-
Impôts sur les bénéfices	**57**	53
Bénéfice ou perte	153	(14)

▪ Tableau de financement de la société mère

(en M€)	2025	2024
Résultat net	**153**	(14)
Impôts sur le résultat	**(57)**	(53)
Charges d'intérêts nettes	**70**	101
Dividendes reçus	**(176)**	(79)
Dotations (reprises) sur amortissements et provisions	**3**	4
Résultat sur cession d'immobilisations	**-**	-
Variation du besoin en fonds de roulement	**1**	(5)
Impôts payés	**63**	51
Flux générés (consommés) par l'activité	**57**	**5**
Investissements financiers	**(30)**	(9)
Dividendes reçus	**176**	79
Intérêts encaissés sur prêts	**41**	38
Contrat de liquidité	**-**	-
Prix de vente des immobilisations cédées	**-**	-
Diminution des créances et des prêts	**-**	-
Solde des opérations d'investissement	**187**	**108**
Fonds dégagés (consommés) par les opérations	**244**	**113**
Dividendes versés	**(95)**	(92)
Intérêts payés	**(98)**	(139)
Augmentation de capital en numéraire	**-**	-
Remboursement d'emprunts et dettes financières	**(869)**	(2 197)
Émission d'emprunts et dettes financières	**918**	1 880
Variation des comptes courants Groupe	**(100)**	435
Solde des opérations financières	**(244)**	**(113)**
Variation de trésorerie	**-**	-
Trésorerie début de période	**1**	**1**
Trésorerie fin de période	**1**	**1**

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2025

(Tous les chiffres sont exprimés en millions d'euros)

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

La société Lagardère SA, société mère du groupe Lagardère, dont le siège social se situe au 4, rue de Presbourg à Paris (75116) – Siret n° 320 366 446 00013, est un holding financier dont le bilan porte les participations ainsi que les moyens de financement du Groupe.

Depuis le 1er janvier 2014, Lagardère SA assure directement la facturation aux branches opérationnelles du Groupe des prestations d'assistance qui leur sont rendues par les directions et services centraux, et ce en lieu et place de sa filiale Lagardère Ressources. Ce changement avait entraîné les modifications suivantes au sein de l'organisation :

- Lagardère SA, société sans salariés jusqu'à cette date, est employeur de cinq responsables de directions centrales, lesquels s'appuient sur les moyens humains et matériels que Lagardère Ressources a conservés, qu'elle met à leur disposition et dont ils continuent d'assurer la supervision ;
- en contrepartie des prestations qu'elle reçoit, Lagardère SA verse à Lagardère Ressources une rémunération destinée à couvrir les coûts engagés directement ou indirectement par cette dernière et dont le montant annuel est déterminé à partir des charges réelles enregistrées dans ses comptes.

Par ailleurs, et comme par le passé, Lagardère SA continue de prendre directement en charge les frais relatifs à certaines prestations qu'elle aura elle-même engagées auprès d'intervenants extérieurs.

Les comptes consolidés de Lagardère SA sont inclus dans le périmètre de consolidation de Louis Hachette Group, dont le siège social se situe au 4, rue de Presbourg à Paris (75116) – Siret n° 808 946 305 00022. Les comptes annuels sont consolidés suivant la méthode de l'intégration globale.

PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

1. GÉNÉRALITÉS

Les comptes annuels sont établis en conformité avec les principes et méthodes comptables. Le nouveau règlement ANC n° 2022-06 vient modifier le règlement ANC n° 2014-03 relatif au plan comptable général en vue de moderniser les états financiers et la nomenclature des comptes. Il est d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2025.

Ce règlement a pour effet notamment :

- l'introduction d'une nouvelle définition et présentation du résultat exceptionnel ;
- la suppression de la technique du transfert de charge ;
- la modernisation du plan de comptes et des modèles d'états financiers ;
- l'instauration d'une nouvelle présentation des informations en annexe.

Selon les règles françaises, un changement de réglementation comptable est qualifié de changement de méthode comptable. Ce règlement n'a pas d'impacts significatifs sur les comptes au 31 décembre 2025, ni sur la présentation des états financiers.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : continuité d'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels. La méthode normalement retenue est l'évaluation aux coûts historiques des éléments inscrits en comptabilité.

2. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée.

À chaque clôture la valeur d'inventaire est déterminée sur la base de la plus élevée de la valeur d'utilité et de la valeur vénale. La valeur d'utilité est déterminée selon une approche mixte basée sur l'actif net comptable ou l'actif net comptable réévalué, lui-même déterminé sur la base des perspectives attendues sur les années futures.

La recouvrabilité des créances rattachées à des participations est appréciée en fonction des caractéristiques des prêts et des perspectives de profitabilité des entités concernées. En principe, la dépréciation de ces créances n'intervient qu'après la dépréciation totale des titres de participation correspondants.

3. VALEURS MOBILIÈRES

Les titres de placement sont comptabilisés au coût d'achat suivant la méthode FIFO. Des dépréciations sont constituées lorsque la cotation ou la valeur de réalisation de ces titres à la date de clôture est inférieure au coût d'entrée en portefeuille.

4. OPÉRATIONS EN DEVISES

Les créances, dettes, prêts et emprunts en devises sont convertis au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture en contrepartie des postes « Écarts de conversion – Actif/Passif » au bilan. Les gains de change latents n'entrent pas dans la formation du résultat comptable.

Une provision pour pertes de change est constituée à hauteur de la totalité des pertes latentes à l'exception des situations suivantes :

- en cas de couverture, la provision n'est constituée qu'à hauteur du risque non couvert ;
- lorsque les pertes ou gains de change latents portent sur des opérations dont l'échéance est comprise dans le même exercice comptable, la provision est limitée à l'excédent des pertes sur les gains.

Les comptes bancaires en devises sont revalorisés au bilan sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture par contrepartie du résultat de change.

5. INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME

La société est amenée à utiliser des dérivés de change et de taux pour couvrir ses emprunts et/ou les prêts accordés aux sociétés du Groupe :

- les dérivés souscrits en couverture des créances, dettes, prêts ou emprunts en devises sont revalorisés au bilan au titre de leur composante change afin de matérialiser l'effet de symétrie au niveau des « Écarts de conversion – Actif/Passif » au bilan ;
- les pertes ou gains de change latents peuvent être considérés comme concourant à une position globale de change et ainsi permettre de limiter la provision pour pertes de change à l'excédent des pertes sur les gains tant que l'échéance des éléments inclus dans la position est comprise dans le même exercice comptable.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

1. ACTIF IMMOBILISÉ

Les **variations des valeurs brutes** s'analysent comme suit :

	01.01.2025	Augmentation	Diminution	31.12.2025
Immobilisations corporelles et incorporelles	**2**	**-**	**-**	**2**
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres (*)	**4 578**	-	3	**4 575**
Créances rattachées à des participations	**679**	3	79	**603**
Autres immobilisations financières	**1**	30	-	**31**
Total	5 260	33	82	5 211

(*) Ce poste inclut les parts dans le FCPR Idinvest pour 11 M€. 10 M€ ont déjà été souscrits au 31 décembre 2025.

Le poste **participations et autres titres** s'élève à 4 575 M€ à fin décembre 2025 et inclut :

- l'annulation de la valeur brute des actions d'autocontrôle par voie de réduction de capital pour -3 M€.

Les **créances rattachées à des participations** sont constituées principalement :

- des prêts en dollars US consentis à Lagardère North America dans le cadre du financement de l'acquisition du groupe Paradies en 2015 pour 530 M$ et du groupe HBF (Hojeij Branded Foods) pour 330 M$ fin 2018. Le prêt de 530 M$ a été remboursé à hauteur de 165 M$ en 2023, portant le prêt à 695 M$. Une partie de ce prêt à échéance du 21 juin 2024 pour 495 M$ a été renouvelé jusqu'au 21 juin 2029. La diminution de -79 M€ provient de la revalorisation des prêts au taux de clôture ;
- de l'augmentation du compte courant de trésorerie en dollars de Lagardère Finance pour +3 M€.

Les **autres immobilisations financières** sont constituées principalement d'un dépôt versé à une banque d'investissement de +30 M€.

Les **variations des amortissements et dépréciations** s'analysent comme suit :

	01.01.2025	Augmentation	Diminution	31.12.2025
Immobilisations corporelles et incorporelles	**(2)**	**-**	**-**	**(2)**
Immobilisations financières :				
Participations et autres titres	**(113)**	2	-	**(115)**
Créances rattachées à des participations	**-**	-	-	
Total	(115)	2	-	(117)

2. CRÉANCES

Au 31 décembre 2025, les **créances** se ventilent par échéance comme suit :

	Montant brut	Échéance à moins d'un an	Échéance à plus d'un an
Créances de l'actif immobilisé	603	1	602
Créances de l'actif circulant	53	53	-
Total	656	54	602

Les **créances de l'actif immobilisé** correspondent principalement aux prêts consentis à Lagardère North America pour 695 M$ et au compte courant de trésorerie en dollars de Lagardère Finance de 13 M€ (cf. *supra*).

Les **créances de l'actif circulant** comprennent :

- les créances clients intra-groupe pour 2 M€ ;
- les créances sur l'État pour 13 M€ constituées principalement de créances sur l'impôt société ;
- les créances intra-groupe d'intégration fiscale pour 13 M€ ;
- les charges constatées d'avance pour 2 M€ ;
- la valorisation des cross currency swaps pour un montant de 23 M€.

3. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

	31.12.2025	31.12.2024
Valeur brute	-	1
Dépréciation	-	-
Valeur nette	-	1
Valeur d'inventaire	-	1
Plus-values potentielles	-	-

4. VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

	Capital social	Primes et réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Acompte sur dividende en instance d'affectation	Total
Capitaux propres au 31.12.2024	**861**	**1 637**	**-**	**(14)**	**-**	**2 484**
Réduction de capital	(1)	(3)	-	-	-	(4)
Augmentation de capital	4	(4)	-	-	-	-
Affectation du résultat 2024	-	-	(14)	14	-	-
Dividendes distribués	-	(109)	14	-	-	(95)
Résultat de l'exercice	-	-	-	153	-	153
Capitaux propres au 31.12.2025	864	1 521	-	153	-	2 538

Au 31 décembre 2025, le capital social de Lagardère SA s'élève à 864 399 450,80 € et est divisé en 141 704 828 actions de 6,10 € de nominal chacune, toutes de même rang et entièrement libérées.

Le 14 mars 2025, il a été procédé à une augmentation de capital de 673 790 actions d'autocontrôle pour un montant de +4 M€.

Cette opération a été suivie d'une réduction de capital de 198 900 actions pour un montant de -1 M€.

Les actions nouvelles ainsi créées ont été attribuées définitivement le 14 mars 2025 aux bénéficiaires des plans d'actions gratuites du 14 mars 2022 (673 790 actions).

5. ACTIONS PROPRES

Les actions propres détenues par Lagardère SA sont comptabilisées en immobilisations financières. L'évolution du nombre d'actions propres au cours de 2025 est la suivante :

	2025
Détention au 1er janvier	**214 432**
Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité (*)	**157 399**
Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité (*)	**(142 841)**
Achats (pour actions propres affectées aux salariés)	**7 411**
Attributions	**-**
Réduction de capital par annulation d'actions d'autocontrôle	**(199 950)**
Détention au 31 décembre	36 451

(*) Contrat de liquidité conclu en octobre 2022 avec BNP Exane, destiné à animer le marché du titre.

6. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

La prise de contrôle de Vivendi SE sur le groupe Lagardère le 23 novembre 2023 a entraîné **l'activation des clauses de changement de contrôle des emprunts obligataires et des prêts Schuldschein** permettant aux préteurs de demander le remboursement. En janvier 2025, selon le même mécanisme de demande de remboursement anticipé au titre du changement de contrôle sur Lagardère, des obligataires ont activé leur droit et le remboursement de respectivement 29 M€ et 5 M€ des emprunts à échéance 2026 et 2027 est intervenu le 5 février 2025.

Lagardère SA a émis le 9 octobre 2019, avec règlement le 16 octobre 2019, un **emprunt obligataire de 500 M€** remboursable à échéance du 16 octobre 2026 au taux fixe de 2,125 %. Cet emprunt a été remboursé partiellement le 12 janvier 2024 pour un montant de 451,2 M€ et **le 5 février 2025 pour un montant de 29 M€.** Le solde à fin 2025 est de 20 M€. Pour l'année 2025, la charge d'intérêt s'élève à 0,5 M€ (1 M€ en 2024).

Lagardère SA a émis le 30 septembre 2021, avec règlement le 7 octobre 2021, un **emprunt obligataire de 500 M€** remboursable à échéance du 7 octobre 2027 au taux fixe de 1,75 %. Cet emprunt a été remboursé partiellement le 12 janvier 2024 pour un montant de 491,5 M€ **et le 5 février 2025 pour un montant de 5 M€.** Le solde à fin 2025 est de 3 M€. Pour l'année 2025, la charge d'intérêt est non significative (0,5 M€ en 2024).

Lagardère SA a émis le 6 juin 2025, avec règlement le 12 juin 2025, un **emprunt obligataire de 500 M€** remboursable à échéance du 12 juin 2030 au taux fixe de 4,75 %. Pour l'année 2025, la charge d'intérêt s'élève à 13 M€.

7. ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES DETTES

	31.12.2025	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an et cinq ans au plus	Dont à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	**536**	33	503	-
Titres négociables	**295**	295	-	-
Emprunts et dettes financières divers	**1 752**	80	1 200	472
Dettes d'exploitation et dettes diverses	**30**	30	-	-
Total général	2 613	438	1 703	472

Les **emprunts obligataires** sont détaillés en note 6.

Les **titres de créances négociables** comprennent :

- les billets de trésorerie émis dans le programme (NEU CP) dont le plafond est de 850 M€. Les émissions s'élèvent à 295 M€ à fin décembre 2025, contre 173 M€ à fin 2024 ;
- les titres négociables à moyen terme (NEU MTN) dont le plafond est de 200 M€. Les émissions de 10 M€ ont été remboursées à fin décembre 2025, contre 10 M€ à fin 2024.

Les **emprunts et dettes financières** divers d'un montant de 1 752 M€ se décomposent en :

- 450 M€ à échéance du 7 décembre 2029 correspondant au prêt accordé par Vivendi SE ;
- 472 M€ à échéance supérieure à cinq ans correspondant au compte courant avec Lagardère Finance ;
- 300 M€ de prêts Schuldschein en moyenne à échéance de quatre ans ;
- 525 M€ dont 75 M€ à moins un an et 450 M€ à plus un an, correspondant à un emprunt bancaire ;
- 5 M€ à échéance de moins d'un an (intérêts courus non échus sur cross currency swaps EUR/USD et sur emprunts).

8. ÉTAT DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Nature des provisions et dépréciations	01.01.2025	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	31.12.2025
Provisions pour risques et charges (*)	**-**	**2**	**-**	**2**
Dépréciations				
▸ des immobilisations financières (**)	**113**	2	-	**115**
▸ autres	**-**	-	-	**-**
Sous-total dépréciations	**113**	**2**	**-**	**115**
Total provisions et dépréciations	113	4	-	117
Dont dotations et reprises				
▸ *exploitation*		-	-	
▸ *financières*		*4*	-	
▸ *exceptionnelles*		-	-	

(*) Dont reprise de risques éteints et non utilisés en 2025 à néant.
(**) Le détail est présenté en note 1.

9. MONTANT DES POSTES DU BILAN CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION (EN VALEUR NETTE)

Postes d'actif	
Immobilisations financières	5 057
Créances de l'actif circulant	15
Autres	-

Postes de passif	
Dettes financières	472
Dettes d'exploitation et diverses	23
Autres	-

Les immobilisations financières incluent principalement les titres de Lagardère Media, Lagardère Finance ainsi que les prêts consentis à Lagardère North America.

Les dettes financières sont composées du compte courant avec Lagardère Finance.

Les créances de l'actif circulant et les dettes d'exploitation comprennent les comptes clients et fournisseurs intra-groupe ainsi que les comptes courants d'intégration fiscale.

10. MONTANT DES POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT CORRESPONDANT À DES OPÉRATIONS AVEC DES ENTREPRISES LIÉES ET AYANT UN LIEN DE PARTICIPATION

Charges	
D'exploitation (*)	35
Financières	10
Exceptionnelles	-

Produits	
D'exploitation (**)	47
Financiers (***)	217
Exceptionnels	-

(*) Prestation générale Lagardère Ressources.
(**) Dont prestations de services 9 M€, redevance de marques 37 M€.
(***) Dont dividendes 176 M€, intérêts sur prêt et compte courant 41 M€.

11. PRODUITS À RECEVOIR ET CHARGES À PAYER

Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan	
Immobilisations financières	2
Créances de l'actif circulant	16
Disponibilités	-
Total	18

Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	
Dettes financières	18
Dettes d'exploitation et dettes diverses	10
	-
Total	28

12. RÉSULTAT FINANCIER

	2025	2024
Produits financiers	**233**	**130**
Produits financiers de participations	**217**	116
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	**1**	2
Autres intérêts et produits assimilés	**13**	9
Revenus nets des valeurs mobilières de placement	**-**	-
Reprises de provisions et transfert de charges	**-**	-
Gains de change	**2**	3
Charges financières	**(129)**	**(164)**
Intérêts et charges assimilés	**(124)**	(147)
Dotations aux provisions	**(3)**	(6)
Pertes de change	**(2)**	(11)
Résultat financier	104	(34)

13. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	2025	2024
Produits exceptionnels	-	-
Charges exceptionnelles	-	-
Résultat exceptionnel	-	-

14. IMPÔT SUR LES RÉSULTATS

Au sein du groupe fiscal dont Lagardère SA est la tête de groupe, les relations sont régies par une convention dont les principes sont résumés ci-dessous :

- les sociétés intégrées fiscalement bénéficient d'une situation identique à celle qui aurait été la leur, en l'absence d'intégration ;
- toutes les charges complémentaires sont enregistrées chez Lagardère SA qui bénéficie en contrepartie des économies éventuelles engendrées par ce régime.

À ce titre, la société Lagardère SA a enregistré un profit d'impôt de +57 M€ au 31 décembre 2025, correspond au produit d'intégration fiscale à hauteur de +50 M€ et d'une charge d'impôt Groupe de -7 M€.

L'impôt reçu des filiales intégrées fiscalement s'élève à +63 M€ en 2025, l'impôt payé à l'État au titre du groupe fiscal s'élève à -6 M€.

Au 31 décembre 2025, le groupe fiscal constitué par Lagardère SA et ses filiales dispose d'un déficit fiscal reportable de l'ordre de plus de 313 M€ (en base). Il dispose également de 190 M€ de déficits supplémentaires qui font l'objet d'une contestation de l'administration fiscale. Les déficits reportables en France n'ont pas de date d'expiration.

15. ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements donnés	Montants	Engagements reçus	Montants
Engagements donnés pour des filiales en couverture d'engagements financiers liés à des contrats	3	Lignes de crédit autorisées et non utilisées (*)	740
Garanties données au profit de tiers	-	Contre-garanties reçues de tiers	-

(*) Au 31 décembre 2025, le montant de ses lignes de crédit autorisées et non utilisées est de 700 M€ sur le crédit syndiqué et de 40 M€ pour la convention de prêt avec Vivendi SE.

▪ Plans d'attribution d'actions gratuites

Sur les exercices 2023 et 2024, des plans d'attribution d'actions gratuites Lagardère SA ont été mis en place au profit des salariés et des dirigeants du Groupe, portant sur les quantités suivantes :

- plans du 18 avril 2023 : 794 600 actions ;
- plans du 25 avril 2024 : 767 450 actions ;
- plan du 21 octobre 2024 : 30 000 actions ;
- par ailleurs, un plan d'attribution de 741 200 actions gratuites a été mis en place au profit des salariés qui répondent aux critères ci-après : deux ans d'ancienneté minimum, un temps de travail pour le Groupe de minimum 50 % et ne pas être déjà bénéficiaire des plans d'actions gratuites classiques. Les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période. Dans certains pays, ce plan sera réglé en trésorerie pour une valeur de 64 950 actions au cours de bourse du jour de l'attribution définitive.

Pour les salariés du Groupe bénéficiaires des plans du 18 avril 2023 et du 25 avril 2024, aucune condition de performance n'est requise et les actions attribuées ne seront définitivement acquises qu'à l'issue d'une période de trois ans sous la condition que les salariés soient présents dans le Groupe durant cette période.

Pour les dirigeants du Groupe bénéficiaires des plans du 18 avril 2023, du 25 avril 2024 et du 21 octobre 2024 l'attribution des actions est soumise :

- d'une part, à une condition de présence sur une période qui court jusqu'aux 19 avril 2026, 26 avril 2027 et 22 octobre 2027 respectivement pour les plans 2023 et 2024 ;
- d'autre part :
  - pour le plan attribué en 2023, à la réalisation d'objectifs internes au Groupe définis sur la base de critères financiers pour 70 % (taux de rendement des capitaux employés, free cash-flow et taux de marge opérationnelle) et de critères extra-financiers pour 30 % (taux de femmes parmi les top exécutifs, taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs, taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis). Si ces critères ne sont pas atteints, ils entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées,
  - pour les plans attribués en 2024, à la réalisation d'objectifs internes au Groupe définis sur la base de critères financiers pour 70 % (Résop cumulé sur la période 2024-2026, free cash-flow et taux de marge opérationnelle) et de critères extra-financiers pour 30 % (taux de salarié formé à la lutte anticorruption, taux des émissions de gaz à effet de serre rapportées aux effectifs, taux de la dépense fournisseurs à risques RSE élevés évaluée par EcoVadis). Si ces critères ne sont pas atteints, ils entraînent une réduction du nombre d'actions attribuées.

16. INSTRUMENTS FINANCIERS

Dans le cadre de la gestion des risques de change et de taux d'intérêt générés par des financements externes ou des prêts et emprunts intra-groupe en monnaie étrangère, la société peut être amenée à contracter des instruments de couverture auprès d'établissements bancaires de premier plan.

Au 31 décembre 2025, Lagardère SA possède :

- des cross currency swaps qui permettent de couvrir à hauteur de 347 M$ les prêts de 695 M$ consentis par Lagardère SA à Lagardère North America.

	USD vendus à terme *(en millions)*	EUR achetés à terme *(en millions)*	Juste valeur au 31 décembre 2025 *(en M€)* (*)	Juste valeur au 31 décembre 2024 *(en M€)*
Cross currency swaps échéance 26 juin 2026	100	85	**6**	(5)
Cross currency swaps échéance 21 juin 2029	247	210	**14**	(10)
Instruments dérivés de couverture	347	295	20	(15)

(*) Dont +23 M€ de composante change comptabilisée au bilan en « Créances/Dettes diverses » en contrepartie des « Écarts de conversion Actif/Passif » afin de matérialiser au bilan l'effet de symétrie de la couverture.

La réévaluation au taux de clôture des prêts accordés à Lagardère North America se traduit par une perte de change latente de -22 M€ et la réévaluation des instruments de couverture se traduit par un gain latent de +23 M€.

17. HONORAIRES COMMISSAIRES AUX COMPTES

L'information sur les honoraires des Commissaires aux Comptes est indiquée dans l'annexe aux comptes consolidés de Lagardère SA.

18. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement postérieur à la clôture.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

▪ Filiales et participations au 31 décembre 2025

(En milliers d'euros)	Capital	Réserves et report à nouveau	Quote-part du capital détenue en %
Renseignements concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la Société Lagardère SA, ou ayant une influence significative.			
A . – Filiales (50 % au moins du capital détenu par Lagardère SA)			
Lagardère Finance (Immeuble Octant, 4-10, avenue André-Malraux, 92689 Levallois-Perret Cedex)	**1 540 000**	**179 948**	**100,00**
Lagardère Media (4, rue de Presbourg – 75116 Paris)	**663 799**	**66 380**	**100,00**
Lagardère Participations (4, rue de Presbourg – 75116 Paris)	**100**	**1 054**	**100,00**
Lagardère Ressources (Immeuble Octant, 4-10, avenue André Malraux, 92689 Levallois-Perret Cedex)	**2 000**	**317**	**100,00**
B . – Participations (10 % à 50 % du capital détenu par Lagardère SA)			
C . – Autres participations significatives (-10 % du capital détenu par Lagardère SA)			
Renseignements concernant les autres filiales et participations :			
A . – Filiales non reprises au paragraphe A			
▸ Autres filiales			
B . – Participations non reprises au paragraphe B			
▸ Autres filiales			
C . – Participations non reprises au paragraphe C			
▸ Autres filiales			

Valeur comptable des titres détenus		Avances et prêts consentis par la Société et non remboursés	Montants des cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation du dernier exercice	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Brute	Nette					
1 695 000	1 695 000	13		-	51 344	70 000
2 730 374	2 730 374			147	148 201	103 718
27 134	27 134			-	1 735	2 500
110 132	2 297			40 382	396	-

▪ Inventaire des valeurs mobilières au 31 décembre 2025

I. Titres de participations *(en milliers d'euros)*			
A. Participations françaises			
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €, dont :			
Nombre d'actions ou de parts :			
	280 000 000	Lagardère Finance	1 695 000
	41 487 414	Lagardère Media	2 730 374
	1 000 000	Lagardère Participations	27 134
	200 000	Lagardère Ressources	2 297
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €			-
Total des participations françaises			**4 454 805**
B. Participations étrangères			
Nombre d'actions ou de parts :			
Valeurs d'inventaire supérieures à 15 000 €			-
Valeurs d'inventaire inférieures à 15 000 €			-
Total des participations étrangères			**0**
Total des titres de participations			4 454 805
II. Autres titres immobilisés *(en milliers d'euros)*			
C. Fonds d'investissement			
		FCPR IDINVEST	4 459
Total des fonds d'investissement			**4 459**
D. Actions propres			**679**
Total des actions propres			**679**
Total des autres titres immobilisés			5 138
III. Valeurs mobilières de placement *(en milliers d'euros)*			
Titres de placement français			
1. Actions et SICAV			
Nombre d'actions ou de parts : 13		BNP PAR MONEY	327
2. Fonds communs de placement			
Nombre d'actions ou de parts :			
Total des valeurs mobilières de placement (valeur nette comptable)			327

5.5.1 AUTRE INFORMATION : RÉSULTATS DE LAGARDÈRE SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(Articles R. 225-83 et R. 225-102 du Code de commerce)

Nature des indications		2021	2022	2023	2024	2025
I	**Capital en fin d'exercice** *(en euros)*					
a)	Capital social	860 913 045	860 913 045	860 913 045	861 289 122	**864 399 451**
b)	Nombre des actions ordinaires existantes	141 133 286	141 133 286	141 133 286	141 194 938	**141 704 828**
c)	Nombre maximal d'actions futures à créer par exercice d'options de souscriptions d'actions	-	-	-	-	**-**
d)	Nombre maximal d'actions futures à créer par conversion d'obligations	-	-	-	-	**-**
e)	Nombre d'actions futures à créer par exercice de bons de souscriptions	-	-	-	-	**-**
II	**Opérations et résultat de l'exercice** *(en milliers d'euros)*					
a)	Chiffre d'affaires hors taxes	30 137	35 621	38 599	42 212	**47 066**
b)	Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	(50 167)	(39 800)	(30 223)	(62 534)	**98 730**
c)	Impôt sur les bénéfices (*)	43 522	27 094	43 743	53 347	**56 618**
d)	Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	20 763	1 005	8 076	(14 371)	**152 302**
e)	Montant des bénéfices distribués	70 567	183 473	91 737	94 601	**94 942** (**)
III	**Résultat par action** *(en euros)*					
a)	Résultat après impôt, mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	(0,05)	(0,09)	0,10	(0,07)	**1,10**
b)	Résultat après impôts et charges calculées	0,15	0,01	0,06	(0,10)	**1,07**
c)	Dividende distribué à chaque action	0,50	1,30	0,65	0,67	**0,67** (**)
IV	**Personnel** *(en euros)*					
a)	Effectif moyen des salariés employés	6	3	3	6	**5**
b)	Montant de la masse salariale de l'exercice	3 382 740	1 584 009	1 070 313	1 777 862	**3 340 295**
c)	Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	1 048 842	471 637	383 621	584 594	**1 600 205**

(*) Essentiellement boni d'intégration fiscale.
(**) Il sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 5 mai 2026 la distribution d'un dividende unitaire de 0,67 € par action.

5.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

RFA

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère SA,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Lagardère SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le changement de méthode comptable relatif à la première application du règlement ANC n° 2022-06, tel qu'exposé dans le paragraphe « 1. Généralités » de la note « Principes et méthodes comptables » de l'annexe des comptes annuels.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R.821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DES TITRES DE PARTICIPATION BASÉE SUR LEUR VALEUR D'UTILITÉ ET DES CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

Risque identifié

Au 31 décembre 2025, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 4 455 millions d'euros, soit 86 % du total de l'actif. Les créances rattachées à des participations sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 603 millions d'euros, soit 12 % du total de l'actif.

Comme indiqué dans la section 2 de la note « Principes et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont évalués au coût d'achat ou à la valeur de souscription. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. À chaque clôture, la valeur d'inventaire est déterminée sur la base de la plus élevée de la valeur d'utilité et de la valeur vénale. La valeur d'utilité est déterminée selon une approche mixte basée sur l'actif net comptable ou l'actif net comptable réévalué, lui-même déterminé sur la base des perspectives attendues sur les années futures.

La recouvrabilité des créances rattachées à des participations est appréciée en fonction des caractéristiques des prêts et des perspectives de profitabilité des entités concernées. En principe, la dépréciation de ces créances n'intervient qu'après la dépréciation totale des titres de participation correspondants.

L'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation et du caractère recouvrable des créances rattachées à des participations requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer selon les participations concernées, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à de éléments historiques tels que les capitaux propres, ou à des éléments prévisionnels tels que les perspectives de rentabilité et la situation économique.

Dans ce contexte et du fait des incertitudes inhérentes à certains éléments, et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions et en raison de l'importance de leur valeur au bilan, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation basée sur leur valeur d'utilité et des créances rattachées constituait un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont principalement consisté à :

- prendre connaissance des modalités de mise en œuvre des évaluations réalisées par la Direction ;
- contrôler, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation déterminées par la Direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- pour les évaluations des titres de participation dont la valeur d'utilité est basée sur des éléments prévisionnels, examiner la correcte détermination de celle-ci et de la dépréciation éventuelle, et en particulier :
  - obtenir les prévisions de flux de trésorerie des entités concernées établies par la Direction et apprécier leur cohérence avec les données prévisionnelles issues du budget,
  - analyser le caractère raisonnable et la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes,

- rapprocher la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie ajustée du montant de la dette de l'entité considérée, avec la valeur nette comptable des titres au bilan ;

- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées à des participations au regard des travaux réalisés sur l'évaluation des titres de participation.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et règlementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

AUTRES INFORMATIONS

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux Comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre Société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Lagardère SA par l'Assemblée Générale du 20 juin 1996 pour le cabinet Forvis Mazars SA et par celle du 18 avril 2023 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Forvis Mazars SA était dans la trentième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans sa troisième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au Comité d'Audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Levallois-Perret et Paris-La Défense, le 26 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

Forvis Mazars SA	**Deloitte & Associés**
Simon Beillevaire	Ariane Bucaille

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

RFA

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère SA,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Lagardère SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

ÉVALUATION DE LA VALEUR RECOUVRABLE DES ÉCARTS D'ACQUISITION

(Notes 3.7, 3.12 et 10 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

La valeur nette comptable des écarts d'acquisition figurant au bilan s'élève à 1 662 millions d'euros au 31 décembre 2025, représentant 17 % du total actif du bilan consolidé.

Comme indiqué dans la note 3.7 de l'annexe aux comptes consolidés, les écarts d'acquisition font l'objet de tests de perte de valeur lors de chaque clôture annuelle ou ponctuellement en cas d'indices de perte de valeur liés à l'apparition d'indicateurs de performances défavorables.

Comme indiqué dans la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, ces tests de perte de valeur sont réalisés au niveau des regroupements d'Unités Génératrices de Trésorerie (« UGT ») auxquels les écarts d'acquisition sont alloués, correspondant au niveau auquel ils sont suivis par la Direction pour les besoins de la gestion interne.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur comptable des actifs entrant dans le champ d'application d'IAS 36 avec leur valeur recouvrable. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée dans le compte de résultat. La valeur recouvrable correspond à la valeur la plus élevée entre (i) la valeur d'utilité calculée selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'UGT à laquelle l'écart d'acquisition appartient et (ii) la juste valeur diminuée des coûts de la vente calculée selon la méthode des comparables boursiers ou à défaut par référence à des valeurs de transaction récentes sur des actifs comparables.

Les flux de trésorerie futurs pris en compte pour tester la valeur des actifs sont ceux qui ressortent des budgets-plans internes établis en fin d'exercice, qui couvrent généralement une période de cinq ans et qui sont présentés au Conseil d'Administration. Pour certaines UGT de Lagardère Travel Retail, les périodes projetées peuvent être étendues au-delà des cinq ans pour tenir compte de la durée des contrats. Les budgets-plans reposent sur des hypothèses clés et des appréciations qui intègrent les effets de l'environnement économique, notamment les tendances des marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités. Aux flux de trésorerie sont appliqués des taux d'actualisation après impôt, propres à chaque activité. Au-delà de la période couverte par les budgets-plans, un taux de croissance à long terme, qui est également spécifique à chaque activité, est appliqué.

Du fait de (i) l'importance significative de la valeur nette comptable des écarts d'acquisition au regard des comptes consolidés et parce que (ii) les tests de pertes de valeur sont sensibles à certaines données et hypothèses faisant appel au jugement de la Direction, telles que les taux de croissance perpétuelle, les taux d'actualisation et les tendances de marchés sur lesquels le Groupe exerce ses activités et qui sous-tendent les flux de trésorerie prévisionnels, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté notamment à :

- prendre connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour évaluer la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des UGT ou regroupements d'UGT auxquels les écarts d'acquisition sont alloués ;
- apprécier le caractère raisonnable des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel elles s'inscrivent pour les UGT ou regroupements d'UGT les plus sensibles ;
- apprécier la cohérence de ces projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction telles qu'elles ont été présentées à votre Conseil d'Administration dans le cadre du processus budgétaire, tenant compte des perspectives de marché et tout particulièrement pour les UGT ou regroupements

d'UGT de la branche Lagardère Travel Retail pour lesquelles les projections ont été étendues jusqu'en 2035 pour tenir compte de la durée des contrats dans les flux de trésorerie projetés ;

- apprécier, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, la pertinence des modèles d'évaluation utilisés, le caractère raisonnable des hypothèses appliquées aux projections de flux de trésorerie, notamment les taux de croissance à long terme et les taux d'actualisation, au regard des analyses de marché, des consensus des principaux acteurs et des environnements économiques dans lesquels opère votre Groupe. Nous avons également vérifié la correcte mise en œuvre arithmétique de ces modèles.

Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, et vérifié l'exactitude arithmétique des analyses de sensibilité présentées.

ESTIMATION DES RETOURS PRIS EN COMPTE DANS LA COMPTABILISATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU SEIN DE LA BRANCHE LAGARDÈRE PUBLISHING

(Notes 3.1 et 31 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

La comptabilisation du chiffre d'affaires de la branche Lagardère Publishing fait l'objet d'estimations de la Direction, principalement concernant l'estimation des retours représentatifs du droit des distributeurs de retourner les ouvrages invendus, dont le montant s'élève à 251 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Les principes de comptabilisation sont décrits dans les notes 3.1 et 31 de l'annexe aux comptes consolidés. Le montant estimé des retours constitue une dette de remboursement comptabilisée au sein des autres passifs courants et en diminution du chiffre d'affaires, sur la base des ventes facturées au cours de l'exercice et des données historiques de retours. Ce calcul est statistique et se fonde sur les taux de retours observés sur l'exercice précédent, ajusté des fluctuations des ventes et de l'évolution de la conjoncture de l'année en cours.

En raison de l'importance du montant estimé des retours et des hypothèses et zones de jugement de la Direction intervenant dans le calcul, nous considérons que l'estimation des retours pris en compte dans la comptabilisation du chiffre d'affaires de la branche Lagardère Publishing constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des procédures et des contrôles clés mis en place par la Direction sur le processus des ventes incluant le traitement des retours, ainsi que de la méthodologie de calcul et des principales hypothèses retenues pour estimer les retours à la clôture de l'exercice ;
- avec l'aide de nos spécialistes en analyse de données, procéder à une analyse du caractère raisonnable des hypothèses prises en compte pour le calcul de l'assiette des retours, comme notamment la durée sur laquelle sont observés les retours suite aux ventes ;
- procéder, par sondages, au rapprochement entre les données de flux de ventes et de retours retenus pour le calcul et les livres comptables dont elles sont issues ;
- vérifier la correcte application de la méthode statistique et l'exactitude arithmétique des calculs effectués ;
- identifier et analyser, par sondages, les situations particulières conduisant à des ajustements manuels.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DESTINÉS À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux Comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre Société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Lagardère SA par l'Assemblée Générale du 20 juin 1996 pour le cabinet Forvis Mazars SA et par celle du 18 avril 2023 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Forvis Mazars SA était dans la trentième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans sa troisième année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au Comité d'Audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Levallois-Perret et Paris-La Défense, le 26 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

Forvis Mazars SA	**Deloitte & Associés**
Simon Beillevaire	Ariane Bucaille

5.8 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

RFA

À l'Assemblée Générale de la société Lagardère SA,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société (ci-après la « Société »), nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTION SOUMISE À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTION AUTORISÉE ET CONCLUE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

CONVENTIONS APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Convention d'assistance conclue entre Lagardère Management et Lagardère Ressources et ses avenants

Personne concernée

- Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de votre Société.

Modalités, nature et objet

Une convention a été conclue en 1988 par la société Lagardère Capital & Management avec les sociétés Matra et Hachette mettant à leur disposition un ensemble de moyens et de compétences propres à la stratégie générale, au développement international, aux opérations des sociétés, à la gestion des capacités financières, du potentiel humain et de l'image de l'entreprise (la « Convention d'Assistance »). Tous les responsables de haut niveau qui travaillent au sein de la société Lagardère Capital & Management font partie des instances dirigeantes du Groupe et de ses principales sociétés filiales.

La rémunération de la société Lagardère Capital & Management a été modifiée à effet du 1er juillet 1999 par un avenant dont votre Conseil de Surveillance a autorisé le principe le 22 septembre 1999 et la version définitive le 22 mars 2000. Elle a été modifiée à nouveau par un avenant autorisé par votre Conseil de Surveillance le 12 mars 2004, et s'appliquant à compter du 1er janvier 2004.

Le 31 août 2020, aux termes d'une opération d'apport partiel d'actifs emportant transmission universelle de patrimoine pour la branche d'activité faisant l'objet de l'apport, la société Lagardère Management s'est substituée de plein droit à la société Lagardère Capital & Management (devenue Lagardère Capital) dans l'exécution de la convention d'assistance.

Du fait des différentes réorganisations intervenues depuis 1988, cette convention lie désormais les sociétés Lagardère Management et Lagardère Ressources.

Par un avenant conclu le 28 décembre 2022 après autorisation du Conseil d'Administration en date du 9 décembre 2022 et approuvé par l'Assemblée Générale le 18 avril 2023, la rémunération hors taxes versée à la société Lagardère Management par la société Lagardère Ressources en contrepartie des services prévus dans la Convention d'Assistance a ainsi été modifiée à compter du 1er janvier 2023, cette rémunération, pour un exercice donné, devant être dorénavant égale à la somme des éléments suivants, sans application d'aucune marge :

(i) des rémunérations, avantages, indemnités et indemnisations de toute nature supportés par la société Lagardère Management au titre des personnes employées par elle et affectées à la réalisation de prestation d'assistance à la Direction Générale et aux directeurs centraux du groupe Lagardère dans leurs fonctions et responsabilités, en ce compris les provisions dotées ou payées au titre du régime de retraite à droits acquis (le « Nouveau Régime de Retraite »), et les différentes charges sociales et taxes qui y sont associées ;

(ii) du montant des honoraires de prestations administratives et comptables payés à la société Lagardère Ressources au titre du Contrat de Prestations de Services, au titre duquel la société Lagardère Ressources fournit des prestations d'environnement de travail et des prestations administratives et comptables au profit de la société Lagardère Management, cette dernière n'ayant pas de moyens propres ;

(iii) des honoraires de commissariat aux comptes supportés par la société Lagardère Management ; et

(iv) des charges, impôts et autres coûts et honoraires supportés par la société Lagardère Management au titre de l'exécution de sa mission.

Cet avenant prévoit également (i) la renonciation définitive et sans réserve de la société Lagardère Management à réclamer à la société Lagardère Ressources ou à toute autre entité du groupe Lagardère le règlement de sommes déjà versées ou pouvant être dues au titre du régime de retraite à droits aléatoires fermé en 2019 (l' « Ancien Régime de Retraite ») et (ii) l'engagement de Lagardère Management de faire ses meilleurs efforts pour obtenir la restitution et reverser à la société Lagardère Ressources les sommes excédentaires qui pourraient demeurer sur le fonds collectif dédié à l'Ancien Régime de Retraite, après liquidation de la rente du dernier bénéficiaire. Cet engagement survivra à la fin de la Convention d'Assistance et demeurera en vigueur jusqu'au 31 décembre 2045.

Pour l'exercice 2025, la rémunération de la société Lagardère Management par la société Lagardère Ressources au titre de cette convention s'est élevée à 7,2 millions d'euros.

2. Protocole d'accord relatif à Lagardère Radio SCA

Personne concernée

- Monsieur Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général de votre Société et indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant de la société Lagardère Radio SCA.

Modalités, nature et objet

L'exécution du protocole d'accord, conclu le 26 octobre 2023 entre certains actionnaires de Lagardère Radio SAS, soit Lagardère Active SAS, Lagardère Media SAS et Lagardère Média News SAS, et Monsieur Arnaud Lagardère, en présence de Lagardère Radio, Arcole Développement et Lagardère SA (le « Protocole d'Accord »), lequel a préalablement été autorisé par le Conseil d'Administration le 16 octobre 2023 puis approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 25 avril 2024, s'est poursuivi au cours de l'exercice 2025.

Le Protocole d'Accord régit les modalités d'autonomisation du pôle Radios du groupe Lagardère (Europe 1, Europe 2 et RFM), notamment par la transformation de la société Lagardère Radio SAS en société en commandite par actions, dont M. Arnaud Lagardère est indirectement Associé Commandité et personnellement Gérant. En cette double qualité, M. Arnaud Lagardère est seul responsable de la supervision des dirigeants et équipes du pôle radios et décisionnaire ultime sur la politique éditoriale.

L'opération est neutre financièrement pour le groupe Lagardère. Le pôle radios reste compris dans le périmètre de consolidation comptable et d'intégration fiscale du groupe Lagardère. Elle n'entraîne en particulier aucun transfert de valeur au profit de M. Arnaud Lagardère. La rémunération et les dividendes que toucherait le cas échéant M. Arnaud Lagardère en qualité de Gérant Commandité, tous deux plafonnés, viendront en déduction de sa rémunération en qualité de Président-Directeur Général de Lagardère SA.

Le Protocole d'Accord permet à Lagardère SA de reprendre le contrôle de Lagardère Radio SCA, et donc du pôle radios, au moyen du rachat, pour un prix nominal, de la société associée commandité à partir de 2027 et sous condition d'agrément préalable par l'Arcom. Cette reprise de contrôle pourra également intervenir par anticipation en cas d'évènement exceptionnel, notamment le décès ou l'empêchement de M. Arnaud Lagardère ou encore une démission de ses fonctions de Président-Directeur Général de la Société.

La poursuite de l'exécution de cette convention au cours de l'exercice n'a pas eu d'impact financier sur la Société.

Levallois-Perret et Paris-La Défense, le 26 mars 2026

Les Commissaires aux Comptes

Forvis Mazars SA	**Deloitte & Associés**
Simon Beillevaire	Ariane Bucaille

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

6 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

6.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR 380

6.1.1 Dénomination sociale et nom commercial 380

6.1.2 Siège social, adresse, téléphone, site Internet 380

6.1.3 Forme et législation 380

6.1.4 Immatriculation au registre du commerce et des sociétés 380

6.1.5 Date de constitution et durée 380

6.2 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 380

6.3 ATTESTATION DU RESPONSABLE RFA 380

6.4 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 381

6.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 381

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

6.1 RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT L'ÉMETTEUR

6.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Dénomination sociale : Lagardère SA
Nom commercial : Lagardère

6.1.2 SIÈGE SOCIAL, ADRESSE, TÉLÉPHONE, SITE INTERNET

Siège social : 4, rue de Presbourg – Paris 16e (75)
Adresse postale : 4, rue de Presbourg – 75116 Paris
Téléphone : + 33 (0)1 40 69 16 00
Site Internet : www.lagardere.com

6.1.3 FORME ET LÉGISLATION

Société anonyme soumise à la législation française

6.1.4 IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

320 366 446 RCS Paris
Numéro de LEI : 969500VX2NV2AQQ65G45

6.1.5 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Constitution le 24 septembre 1980
Expiration le 15 décembre 2079

6.2 PERSONNES QUI ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Arnaud Lagardère, Président-Directeur Général.

6.3 ATTESTATION DU RESPONSABLE RFA

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (dont les éléments sont listés dans la table de concordance figurant au chapitre 7.2) présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Paris, le 26 mars 2026

Arnaud Lagardère
Président-Directeur Général

6.4 NOMS ET ADRESSES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Titulaires	Date de première nomination	Prochaine échéance du mandat
Deloitte & Associés représenté par Ariane Bucaille 6, place de la Pyramide – 92898 Paris-La Défense Cedex Membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre	18 avril 2023	2029
Forvis Mazars SA représenté par Simon Beillevaire 45, rue Kléber – 92300 Levallois-Perret Membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre	20 juin 1996	2026

6.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Les documents, ou copie de ces documents, listés ci-dessous peuvent être consultés, pendant la durée de validité du Document d'enregistrement universel, sur le site Internet de l'émetteur (www.lagardere.com) :

- les statuts de la Société ;
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le Document d'enregistrement universel ;
- les informations financières historiques du Groupe pour chacun des deux exercices précédant la publication du présent Document d'enregistrement universel.

Conformément à l'article 221-3 du Règlement général de l'AMF (« RGAMF »), l'information réglementée au sens de l'article 221-1 du RGAMF est disponible sur le site Internet de l'émetteur : https://www.lagardere.com/actionnaires-et-investisseurs/information-reglementee-amf/

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

7 TABLES DE CONCORDANCE

7.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL 384

7.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION 385

7.3 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 2019/980 388

7.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le rapport financier annuel, établi en application des dispositions de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers, comprend les documents, rapports et informations suivants, dont le texte figure dans le Document d'enregistrement universel, ci-annexé, aux chapitres, numéros et pages ci-dessous mentionnés.

Les comptes annuels 2025	Chapitre 5.5	354
Les comptes consolidés 2025	Chapitre 5.3	264
Le rapport de gestion	Cf. table de concordance du rapport de gestion ci-après	
Le rapport sur le gouvernement d'entreprise	Cf. table de concordance	
La déclaration des personnes qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	Chapitre 6.3	380
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	Chapitre 5.6	370
Le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	Chapitre 5.7	373
▸ Honoraires des Commissaires aux Comptes	Chapitre 5.3 (note 37 de l'annexe aux comptes consolidés)	340
Le rapport de certification sur les informations en matière de durabilité	Chapitre 2.5	146

7.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION

	Éléments requis	Texte de référence	Section
1	**Situation et activité du Groupe**		
1.1	Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement au regard du volume et de la complexité des affaires	Articles L. 225-100-1, I., 1°, L. 232-1, II., L. 233-6 et L. 233-26 du Code de commerce	1.3 / 1.5 / 5.2
1.2	Indicateurs clefs de performance de nature financière	Article L. 225-100-1, I., 2° du Code de commerce	5.2
1.3	Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	Article L. 225-100-1, I., 2° du Code de commerce	2.2 / 2.3 / 2.4
1.4	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	Articles L. 232-1, II. et L. 233-26 du Code de commerce	1.6.1
1.5	Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux Assemblées Générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	Article L. 233-13 du Code de commerce	3.8.8
1.6	Succursales existantes	Article L. 232-1, II du Code de commerce	-
1.7	Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	Article L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	1.5.1
1.8	Aliénations de participations croisées	Articles L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	-
1.9	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	1.7
1.10	Activités en matière de recherche et de développement	Articles L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	1.3
1.11	Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	Article R. 225-102 du Code de commerce	5.5.1
1.12	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	Article D. 441-4 du Code de commerce	5.4.3
1.13	Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux Comptes	Articles L. 511-6 et R. 511-2-1-3 du Code monétaire et financier	-
1.14	Incidences des activités de lutte contre l'évasion fiscale	Article L. 22-10-35 du Code de commerce	4.2.7.5
1.15	Informations sur les actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées	Article L. 22-10-35 du Code de commerce	N/A
1.16	Informations sur les ressources incorporelles essentielles	Article L. 232-1, II, 7° du Code de commerce	1.3 / 2.1.2.1 / 2.3.1
2	**Contrôle interne et gestion des risques**		
2.1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	Article L. 225-100-1, I., 3° du Code de commerce	4.1
2.2	Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	Article L. 232-1, II., 6° du Code de commerce	Note 29 de l'annexe aux comptes consolidés
2.3	Dispositif anticorruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 »	2.4.1.2.2
2.4	Plan de vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre effective	Article L. 225-102-4 du Code de commerce	2.1.4.2

	Éléments requis	Texte de référence	Section
3	**Rapport sur le gouvernement d'entreprise**		
	Informations sur les rémunérations		
3.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., alinéa 2 du Code de commerce	3.5.1 / 3.6.1
3.2	Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1° du Code de commerce	3.5.2 / 3.6.2
3.3	Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du Code de commerce	3.5.1.2 / 3.5.2.1
3.4	Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3° du Code de commerce	N/A
3.5	Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4° du Code de commerce	3.5.1.2 C C) 3.5.2.1 G
3.6	Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5° du Code de commerce	3.5.1.1
3.7	Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9, I., 6° du Code de commerce	3.5.2.2
3.8	Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7° du Code de commerce	3.5.2.2
3.9	Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8° du Code de commerce	3.5.2 / 3.6.2
3.10	Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée Générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9° du Code de commerce	3.5.2 / 3.6.2
3.11	Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10° du Code de commerce	3.5.2 / 3.6.2
3.12	Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil d'Administration)	Article L. 22-10-9, I., 11° du Code de commerce	N/A
3.13	Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 et L. 22-10-57 du Code de commerce	N/A
3.14	Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	3.5.1.2 / 3.5.2.2 / 3.5.2.3 / 3.6.1 / 3.8.9
	Informations sur la gouvernance		
3.15	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	Article L. 225-37-4, 1° du Code de commerce	3.2.1.1 B
3.16	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	Article L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	3.3.2 / 3.7
3.17	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital	Article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce	3.8.4
3.18	Modalités d'exercice de la Direction Générale	Article L. 225-37-4, 4° du Code de commerce	3.1.2
3.19	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	Article L. 22-10-10, 1° du Code de commerce	3.2.1 / 3.2.2 / 3.2.3 / 3.2.4
3.20	Application de la politique de diversité au sein du Conseil	Article L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	3.2.1.1 D
3.21	Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur Général	Article L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	3.1.2.3

	Éléments requis	Texte de référence	Section
3.22	Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	Article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce	3.1.1 / 3.2.6
3.23	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Article L. 22-10-10, 5° du Code de commerce	3.10.1
3.24	Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	Article L. 22-10-10, 6° du Code de commerce	3.2.2 / 3.2.3
3.25	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place, par la Société et par le Groupe, relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	Article L. 22-10-10, 7° du Code de commerce	4.2
3.26	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	Article L. 22-10-11 du Code de commerce	3.9
4	**Actionnariat et capital**		
4.1	Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Articles L. 233-13 et L. 22-10-11 du Code de commerce	3.8.1 / 3.8.8.1 / 3.8.8.2
4.2	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	Article L. 225-211 du Code de commerce	3.8.2
4.3	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	Article L. 225-102, alinéa 1 du Code de commerce	3.8.8.1
4.4	Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	Articles R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	-
4.5	Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	Article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	3.3.5
4.6	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	Article 243 *bis* du Code général des impôts	5.1 / 3.8.6.2
5	**Informations en matière de durabilité**	**Article L. 233-28-4 du Code de commerce**	**2**
6	**Autres informations**		
6.1	Informations fiscales complémentaires	Articles 223 *quater* et 223 *quinquies* du Code général des impôts	5.4.3
6.2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	Article L. 464-2 du Code de commerce	5.3 (note 34 de l'annexe aux comptes consolidés)

7.3 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL AVEC L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT CE 2019/980

Informations		Numéros [1]
1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	
1.1	Responsables du Document d'enregistrement universel	6.2
1.2	Attestation des responsables du Document d'enregistrement universel	6.3
1.3	Déclarations d'experts	-
1.4	Informations provenant de tiers	-
1.5	Déclaration d'approbation du Document d'enregistrement universel	-
2	**Contrôleurs légaux des comptes**	
	Contrôleurs légaux des comptes pour la période couverte par les informations financières historiques	6.4
3	**Facteurs de risques**	
	Fournir une description des risques importants qui sont propres à l'émetteur, répartis en un nombre limité de catégories, dans une section intitulée « facteurs de risques »	4.1
4	**Informations concernant l'émetteur**	
4.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	6.1.1
4.2	Lieu d'enregistrement de l'émetteur, numéro d'enregistrement et identifiant d'identité juridique (LEI)	6.1.4
4.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	6.1.5
4.4	Siège social et forme juridique, législation régissant ses activités, pays dans lequel il est constitué, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire, site Internet	6.1.2 / 6.1.3
5	**Aperçu des activités**	
5.1	Principales activités	
5.1.1	Nature des opérations effectuées et principales activités	1.3
5.1.2	Nouveau produit ou service important lancé sur le marché	1.3
5.2	Principaux marchés	1.3 / 5.3 (notes 5.1, 5.2 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés)
5.3	Événements importants dans le développement des activités	1.3
5.4	Stratégie et objectifs	1.3
5.5	Dépendance éventuelle à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	4.1.2.3 / 1.5.2
5.6	Sources relatives aux positions concurrentielles citées	1.3 (notes de bas de page)
5.7	Investissements	
5.7.1	Investissements importants réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques, jusqu'à la date de dépôt du Document d'enregistrement universel	1.4 / 1.5.1
5.7.2	Investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris, y compris leur répartition géographique (sur le territoire national et à l'étranger) et leur méthode de financement (interne ou externe)	1.4 / 1.5 et 5.3 (note 5.2 de l'annexe aux comptes consolidés)
5.7.3	Coentreprises et entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	-
5.7.4	Question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	-

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations		Numéros [1]
6	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description sommaire du Groupe et place occupée par l'émetteur	1.2
6.2	Liste des filiales importantes	1.2
7	**Examen de la situation financière et du résultat**	**5.2**
7.1	Situation financière	
7.1.1	Exposé fidèle de l'évolution et résultat de ses activités ainsi que de sa situation pour chaque exercice et période intermédiaire pour lesquels des informations financières historiques sont exigées, en indiquant les causes des changements importants survenus	5.2.1 / 5.2.2
7.1.2	Indications sur : a) l'évolution future probable des activités b) ses activités en matière de recherche et de développement	1.3 / 1.7
7.2.1	Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	5.2.1 / 5.2.2
7.2.2	Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.2.1 / 5.2.2
8	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Informations sur les capitaux	5.3 (note 26 de l'annexe aux comptes consolidés)
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	5.3 (note 25 de l'annexe aux comptes consolidés)
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	5.3 (note 28 de l'annexe aux comptes consolidés)
8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités	5.3 (note 26 de l'annexe aux comptes consolidés)
8.5	Sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements visés au 5.7.2	1.5.2
9	**Environnement réglementaire**	
9.1	Environnement réglementaire qui peut influer de manière significative sur les activités – Mesure ou facteur de nature administrative, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé sensiblement ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les activités de l'émetteur	1.3
10	**Informations sur les tendances**	
10.1	Fournir une description : a) des principales tendances récentes ayant affecté l'activité depuis la fin du dernier exercice b) de tout changement significatif de performance financière du Groupe survenu depuis la fin du dernier exercice, ou fournir une déclaration négative appropriée	1.6
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement, raisonnablement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives pour l'exercice en cours	1.6 / 1.7
11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	
11.1	Prévision ou estimation du bénéfice publiée (qui est encore en cours et valable). Si une prévision ou une estimation du bénéfice a été publiée et est encore en cours, mais n'est plus valable, fournir une déclaration en ce sens	1.8
11.2	Cette prévision ou estimation du bénéfice doit être claire et sans ambiguïté et contenir une déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur la fait reposer	-
11.3	Déclaration attestant que la prévision ou l'estimation du bénéfice a été établie et élaborée sur une base : a) comparable aux informations financières historiques b) conforme aux méthodes comptables de l'émetteur	-

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations		Numéros [1]
12	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**	
12.1	Renseignements sur les membres des organes d'administration et de direction	3.2 / 3.3 / 3.4
12.2	Conflits d'intérêts et/ou d'autres devoirs	3.3
	Arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes visées au point 12.1 a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale	
	Détail de toute restriction acceptée par les personnes visées au point 12.1 concernant la cession, dans un certain laps de temps, des titres de l'émetteur qu'elles détiennent	
13	**Rémunération et avantages**	
13.1	Rémunération des dirigeants et membres du Conseil d'Administration et du Conseil de Surveillance	3.5 / 3.6
13.2	Provisions pour pensions, retraites ou autres avantages	3.5 / 3.6
14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
14.1	Date d'expiration des mandats	3.2.1.1
14.2	Contrats de services	3.3.2 / 3.7
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération	3.2.4
14.4	Conformité au régime de gouvernement d'entreprise applicable à l'émetteur	3.2.6
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise, y compris les modifications futures de la composition des organes d'administration et de direction et des comités	3.2.1.1.C
15	**Salariés**	
15.1	Effectifs salariés ; répartition par activité et par site ; travailleurs temporaires	2.1.2.1 / 2.3.1.5
15.2	Participations et stock options	3.2.1.1 / 3.3.5 / 3.5.2.2 / 3.6.1 / 3.8.9
	Pour chacune des personnes visées au point 12.1, premier alinéa, points a) et d), fournir des informations, les plus récentes possibles, concernant la participation au capital social de l'émetteur et toute option existant sur ses actions	
15.3	Accord de participation des salariés dans le capital de l'émetteur	3.8.9
16	**Principaux actionnaires**	
16.1	Participations connues devant être déclarées	3.8.8
16.2	Droits de vote des principaux actionnaires	3.8.8
16.3	Contrôle de l'émetteur : nature	3.8.8
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle de l'émetteur	3.8.8
17	**Transactions avec des parties liées**	
17.1	Détail des transactions avec des parties liées	3.3.2 / 3.7 / 5.3 (note 35 de l'annexe aux comptes consolidés)
18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**	
18.1	Informations financières historiques	5.1.1 / 5.2 / 5.3 (note 39) / 5.5
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	
18.3.1	Audit des informations financières annuelles historiques	5.6 / 5.7
18.3.2	Autres informations auditées par les contrôleurs légaux	2.5 / 5.8
18.3.3	Informations financières non tirées des états financiers audités	-
18.4	Informations financières pro forma	-

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Informations		Numéros [1]
18.5	Politique en matière de dividendes	
18.5.1	Politique en matière de distribution de dividendes et toute restriction applicable à cet égard	5.1 / 5.3 (note 29.1.1)
18.5.2	Montant du dividende, par action, éventuellement ajusté pour permettre les comparaisons, lorsque le nombre d'actions de l'émetteur a changé	5.1.3
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage (douze derniers mois)	5.3 (note 34)
18.7	Changement significatif de la situation financière (depuis la clôture du dernier exercice)	1.6.2
19	**Informations supplémentaires**	
19.1	Capital social	
19.1.1	Capital souscrit et capital autorisé	3.8.1 / 3.8.4
19.1.2	Actions non représentatives au capital	-
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	3.8.2
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	3.8.3
19.1.5	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis, ou à toute augmentation du capital	-
19.1.6	Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option	3.8.7
19.1.7	Historique du capital social	3.8.1
19.2	Actes constitutifs et statuts	
19.2.1	Objet social de l'émetteur	3.10.1
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions existantes	3.8.1.1 / 3.8.8.4 3.10.1
19.2.3	Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle	3.10.1 / 3.10.2
20	**Contrats importants**	
20.1	Contrats importants conclus (autres que les contrats conclus dans le cadre normal des activités) au cours des deux dernières années	1.5
21	**Documents disponibles**	**6.5**

(1) Numéro correspondant du Document d'enregistrement universel.

Cette page est laissée intentionnellement blanche.

CONTACTS

SIÈGE SOCIAL

Lagardère SA
4, rue de Presbourg
75116 Paris – France
Tél. : 01 40 69 16 00

RELATIONS INVESTISSEURS

Emmanuel Rapin
Directeur du Financement
et des Relations investisseurs
E-mail : erapin@lagardere.fr

Nathalie Pellet
Directrice adjointe
des Relations investisseurs
E-mail : npellet@lagardere.fr

ACTIONNAIRES INDIVIDUELS AU NOMINATIF

Société Générale Securities Services
SGSS/SBO/ISS/CLI/NAN
32, rue du Champ de Tir – CS 30812
44308 Nantes Cedex 3 – France
Tél. : 02 51 85 67 89

Ce document est également disponible en version accessible et en anglais.
www.lagardere.com

Document réalisé par la Direction de la Communication institutionnelle

Crédits photographiques : © Lagardère. Tous droits réservés.

Lagardère – Mars 2026
Conception et réalisation : HAVAS Paris

Ce document est imprimé sur du papier issu de forêts gérées durablement et ayant obtenu une certification environnementale.

Lagardère

ANAYA
LES ÉDITIONS ALBERT RENÉ
infineat explore and taste
LE JDNEWS
1 minute
DISCOVER DISCOVER
inmedio
HEADLINE
Bread & Co
workman
GRAND CENTRAL PUBLISHING GROUP
THE GALLERY
hachette AUDIO
Gigamic
Lagardère PUBLICITÉ NEWS
The Orion Publishing Group
little, brown BOOK GROUP
FIX
NAPA FARMS MARKET
europe2 POP RADIO
Editions Grasset
Hatier
Le Livre de Poche
fayard
RELAY
LAROUSSE
aelia DUTYFREE The Art of the Gift
ELLE INTERNATIONAL
FOLIES BERGERE
Europe 1 LA RADIO LIBRE
CASINO DE PARIS
Stock ÉDITEUR DEPUIS 1708
Le Journal du Dimanche
hachette ÉDUCATION
RFM LE MEILLEUR DE LA MUSIQUE
CALMANN LEVY ÉDITEUR DEPUIS 1836
THE PLACE
VINO VOLO
LAGARDÈRE PARIS RACING
ARKEA ARENA
LE JDMAG
HODDER & STOUGHTON
TRIB'S
hachette LEARNING
L Productions LP
So coffee
JOHN MURRAY PUBLISHING GROUP
EUTERPE PROMOTION
RELAIS H place aux envies
tech2go
bookouture
beercode
marché FOOD LOVERS' PLACE
paperblanks
natoo

www.lagardere.com